

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Anderson Sousa

**EFICIÊNCIA E GESTÃO PÚBLICA:
Um estudo de caso na Gerência de Comercialização do Centro de Informática e
Automação de Santa Catarina S.A-
CIASC**

Florianópolis

2016

Anderson Sousa

EFICIÊNCIA E GESTÃO PÚBLICA:
Um estudo de caso na Gerência de Comercialização do Centro de
Informática e Automação de Santa Catarina S.A. – CIASC.

Trabalho de Curso apresentado à
disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração
pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico

Área de concentração: Gestão Pública
Orientador(a): Prof. Dr. Bernardo Meyer.

Florianópolis

2016

**EFICIÊNCIA E GESTÃO PÚBLICA: Um estudo de caso na Gerência de
Comercialização do Centro de Informática e Automação de Santa Catarina S.A. -
CIASC.**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela
Coordenadoria de Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 22 de Novembro de 2016 .

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Dr. Bernardo Meyer
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Gerson Rizzatti Jr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Gustavo Matarazzo Resende
Universidade Federal de Santa Catarina

Esse trabalho é dedicado, com todo amor do mundo, à minha mãe, Maristela da Silva. Ela que além de me dar a vida, me ensinou todos os valores necessários para eu me tornar um homem melhor. Tudo o que tenho de melhor, devo a ela.

AGRADECIMENTOS

Expresso aqui a minha gratidão à todos que contribuíram e me incentivaram nessa árdua caminhada que resultou nesse trabalho de curso, em especial:

Ao meu Orientador, o Prof. Bernardo Meyer, que tornou possível a realização desse trabalho, graças a toda a sua dedicação, conhecimento, paciência. Seu sorriso sempre amigo, me fez acreditar ser possível;

À minha companheira Mayara Sabrina Pertille, por todo o seu amor, carinho, paciência, torcida e pelo tempo que eu a deixei sem computador;

À Profª. Cibele Barsalini Martins, que ministrou a matéria Projeto de Trabalho de Curso, por ser exigente e fazer eu melhor muito os meus padrões;

À minha irmã Marina Medeiros, por iluminar a minha vida;

Ao meu avô José da Silva, um grande homem, que me ensinou os valores de caráter necessários para minha vida;

Ao meu padrasto Agnaldo Medeiros, por todo o apoio financeiro para que eu pudesse me dedicar de forma mais exclusiva a esse trabalho;

A todos os meus tios e primos, que sempre rezaram e torceram por mim;

Ao meu supervisor de estágio Abelardo Matos Filho, o “Mestre”, por me dar a oportunidade de trabalhar no CIASC e por todos os seus ensinamentos;

Ao Prof. João Teles, meu colega de trabalho, que me ajudou muito com suas dicas e ensinamentos;

Ao Vice-presidente Comercial do CIASC, Ramicés dos Santos Silva e a Gerente da GECOM, Rosália Cassol, por abrirem as portas da organização para que eu pudesse realizar esse trabalho;

À Roseli Rupp Neves, pelo esforço feito para me ajudar com a pesquisa sobre o histórico da organização;

Ao meu amigo de CIASC, Marcos Silva, por tantos bons conselhos e apoio.

A todos os meus colegas de trabalho de da GECOM, por ter respondido as entrevistas com tanta presteza e por torcerem por mim esse tempo todo. Benta, Carlos, Jefferson, Márcia, Marcos, Mário e Moacir;

À Natália Noronha, pela sua ajuda inestimável com a ABNT;

Aos meus amigos, Tiago, Vicente, Cristyan, Vincent e Tiago Chevalier pela sua torcida, conselhos e por entenderem meu afastamento nessa hora de trabalho;

Aos meus amados cães Billy Jack, Pink Pie e o eterno Toby Luis, por todo o seu carinho, lambidas e festinhas, que tanto me fizeram sorrir nas horas mais sombrias;

Aos autores do meu referencial teórico, por terem sido a lanterna que guiou o túnel;

Aos meus autores prediletos de literatura, Stephen King e Bernard Cornwell que me fizeram respirar, quando o que eu só queria era dar uma ‘fugida’;

E por fim ao meu anjo da guarda, minha avó Terezinha Oliveira da Silva, grande inspiradora da minha vida e o melhor ser humano que eu já conheci. Eu consegui Vó Tereza!

“Wyrð bið ful aræd.”¹

(Uhtred de Bebbanburg, personagem das Crônicas Saxônicas, criado por Bernard Cornwell, 2004)

¹ O destino é inexorável.

RESUMO

O princípio Constitucional da eficiência foi introduzido na Administração Pública Brasileira a partir da reforma gerencial de 1995. Essa reforma buscou inovar a administração do Estado por meio de um modelo de gestão mais moderno, com redução da burocracia excessiva que permeava o antigo modelo de gestão. Para tal, esse novo modelo teve como fundamento a administração pública gerencial. Por meio de uma pesquisa qualitativa, buscou-se com esse trabalho, analisar a eficiência da gerência de comercialização do CIASC e fazer um estudo do modelo de gestão utilizado nessa empresa pública. Para a realização desse trabalho, a metodologia utilizada foi um estudo de caso, onde as características da empresa e os resultados das entrevistas com os gestores que lá trabalham foram comparados com os estudos feitos na fundamentação teórica. Foram realizadas 11 entrevistas em profundidade com o uso de um roteiro de entrevista semiestruturado. Os principais resultados da pesquisa indicam que os conceitos de eficiência e eficácia ainda precisam ser assimilados e diferenciados de forma mais clara pelos gestores públicos, a eficiência pode ser melhor mensurada com um número maior de indicadores, e que o modelo de gestão por mais que possa ser idealizado de uma maneira pelo núcleo estratégico está sujeito a ter uma percepção e adesão diferentes pelos gestores públicos caso não sejam bem assimilados.

Palavras-chave: Administração pública. Eficiência. Modelos de gestão. CIASC.

ABSTRACT

The Constitutional principle of efficiency was introduced in the Brazilian public administration since the managerial reform in 1995. This reform pursued innovation in the country administration through a more modern management model, reducing excessive bureaucracy that permeated the old management model. To this end, the new model was based on the managerial public administration. Through a qualitative research, this work analyzes CIASC's commercialisation management efficiency, also studying its management model used by this public company. To perform this work, the case study methodology was used, where the company's characteristics and the results from its managers' interviews were compared with the case studies in theoretical foundation. Eleven in-depth interviews were conducted using a semi-structured interview script. The main results of the research indicate that the efficiency and efficacy concepts still need to be assimilated and differentiated more clearly by public managers. Efficiency can be better measured using more indicators and, although the management model can be idealized in one way by the strategic core, it is subject to a different perception and adherence by the public managers, supposing that it is not well assimilated.

Keywords: Public management. Efficiency. Management models. CIASC.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Identificação dos Entrevistados.....	44
---	----

LISTA DE SIGLAS

APG – Administração Pública Gerencial

BPMS - *Business Process Management System*

CCCON - Coordenadoria de Contratos com Clientes

CCCOP - Coordenadoria de Contratos e Preços

CCFAT - Coordenadoria de Faturamento e Preços

CIASC – Centro de Informática e Automação de Santa Catarina

COSUS - Coordenadoria de Suporte ao Usuário

CRM - *Customer Relationship Management*

GEDAT - Gerência de Datacenter

GEFIN - Gerência Econômico-financeira

GEGOV - Gerência de Inovação Governamental e Relacionamento com o Cidadão

GERAD - Gerência Administrativa

GERED - Gerência de Redes

GEREH - Gerência de Recursos Humanos (GEREH)

GPROS - Gerência de Produtos e Serviços–

GSOFT - Gerência de Software

PRODASC - Companhia de Processamento de dados de Santa Catarina

SDS - Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico e Sustentável

VPA - Vice-presidência Administrativa e Financeira

VPC - Vice-presidência Comercial

VPT - Vice-presidência Tecnológica

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS.....	15
1.2 JUSTIFICATIVA	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 O ESTADO	18
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	20
2.2.1 Administração Pública Direta e Administração Pública Indireta	23
2.3 A EMPRESA PÚBLICA	25
2.4 MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	26
2.4.1 Modelo Burocrático.....	26
2.4.2 Administração Pública Gerencial – Gerencialismo.	28
2.4.3 Governança Pública	34
2.5 EFICIÊNCIA E ANÁLISE DE DESEMPENHO.....	35
2.6 MARKETING DA EMPRESA PÚBLICA	38
3 METODOLOGIA.....	42
3.1 TÉCNICAS E ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NA METODOLOGIA.....	42
3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	43
4 O CENTRO DE INFORMÁTICA E AUTOMAÇÃO DE SANTA CATARINA – CIASC.....	45
4.1 HISTÓRICO.....	45
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	46
4.3 ATUAL CONFIGURAÇÃO DO CIASC	48

4.4 A GERÊNCIA DE COMERCIALIZAÇÃO – GECOM.	49
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.	56
5.1 EFICIÊNCIA DE UMA EMPRESA PÚBLICA	56
5.1.1 Eficiência na Gerência de Comercialização do CIASC.	57
5.1.2 Pontos Críticos e Favoráveis.	60
5.2 A GESTÃO DO CIASC À LUZ DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.	70
5.2.1 A Administração do CIASC perante o atual cenário da Administração Pública.	70
5.2.2 Os modelos de gestão da administração pública e a organização.	74
5.3 O MARKETING NA GECOM	80
5.3.1 A extinta coordenadoria de marketing	81
5.3.2 A atual coordenadoria de Marketing do CIASC	83
5.3.3 Posicionamento sobre o Marketing	84
5.4 O Relacionamento da GECOM com as outras áreas do CIASC	88
5.5 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	91
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.	95
6.1 SUGESTÕES	97
6.2 CONCLUSÕES	98
REFERÊNCIAS.	100
APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas.	102
APÊNDICE B – Organograma do CIASC.	103

1 INTRODUÇÃO

O governo presta diversos serviços à população. Esses vão desde necessidades básicas como saúde e saneamento básico, até serviços específicos como, por exemplo, o fornecimento de produtos e serviços na área de Tecnologia da Informação. Essa prestação de serviços pode ocorrer pela administração pública direta e pela administração pública indireta.

A administração pública direta inclui os serviços prestados pela Presidência da República e seus ministérios, já a administração pública indireta, também chamada descentralizada, inclui as autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas, que desempenham as atividades que lhes foram atribuídas (COSTIN, 2010).

Secchi (2009) apresenta os três principais modelos de gestão na administração pública. O Modelo Burocrático, o Gerencialismo e a Governança pública. O modelo burocrático, descrito por Max Weber em 1904 tem como premissa o uso do poder racional-legal dentro das organizações burocráticas. Esse modelo é composto de três características primordiais: formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo. O modelo burocrático foi utilizado em muitos países como o modelo de gestão na administração pública até o final do século XX e ainda é extensamente utilizado, ora somado a novos modelos de gestão, ora sozinho. Nesse modelo o cidadão é visto como usuário dos serviços prestados pelo Estado.

A crise na administração pública em diversos países em meados do século XX, levou à críticas ao modelo burocrático, como o abuso de senioridade e resistência à mudanças, o que trouxe a necessidade da introdução de outros métodos de gestão no setor público. No final do século XX ganhou força o Gerencialismo, também chamado de Administração Pública Gerencial. Esse modelo é baseado em valores como produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços, utilização de mecanismos de mercado dentro da esfera pública e prestação de contas sobre os resultados. No Gerencialismo o cidadão é visto como cliente dos serviços prestados pelo Estado (SECCHI, 2009).

A administração pública gerencial é introduzida no Brasil em meados da década de 1990, com a Reforma Gerencial de 1995, promovida pelo Governo Federal. A reforma trouxe mudanças nas formas de gestão públicas utilizadas no Brasil, entre elas a

introdução da eficiência entre os princípios que guiam a administração pública, visando levá-la a uma dimensão gerencial. A eficiência já era prevista na constituição por meio da emenda constitucional nº 19 de 1998, porém apenas após a reforma de 1995 é que a mesma começou a ser colocada em prática (COSTIN, 2010).

No intuito de estudar a eficiência da gestão pública, optou-se por realizar um estudo de caso na organização Centro de Informática e Automação de Santa Catarina (CIASC), em sua Gerência de Comercialização (GECOM). O CIASC é uma empresa da Administração Pública Indireta, pertencente ao Governo do Estado de Santa Catarina, que presta serviços de Tecnologia da Informação a outros órgãos governamentais. A empresa é a entidade executora da política de tecnologia da informação e governança eletrônica do Estado de Santa Catarina.

A busca para melhorar a forma como a Administração Pública pratica sua gestão tem levado a uma mudança do modelo burocrático por um modelo baseado nos valores da administração pública gerencial, mais voltado à eficiência do que à burocracia (SECCHI, 2009).

Diante disso, esse trabalho visa responder a seguinte pergunta: Como a Gerência de comercialização do CIASC pode aprimorar a eficiência das suas atividades?

1.1 OBJETIVOS

Os Objetivos dessa monografia foram definidos de forma a responderem a pergunta de pesquisa de maneira clara e o mais próximo da sua totalidade.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a eficiência da Gerência de Comercialização do Centro de Informática e Automação de Santa Catarina (CIASC S.A.) à luz das suas características institucionais.

1.1.2 Objetivos Específicos

Caracterizar a estrutura administrativa do CIASC e da sua Gerência de

Comercialização.

Descrever a percepção dos gestores públicos da Gerência de Comercialização do CIASC acerca da eficiência organizacional.

Obter uma compreensão do modelo de gestão da Administração Pública utilizado no CIASC.

Descrever a percepção dos colaboradores da GECOM sobre a atual estrutura de marketing utilizada pela empresa.

Propor sugestões de melhoria para a gerência de comercialização do CIASC.

1.2 JUSTIFICATIVA

A ideia inicial deste trabalho partiu da experiência vivenciada pelo autor em seu estágio acadêmico na Gerência de Comercialização do CIASC. Com a participação nos processos, desde a edição de propostas comerciais, auxílio aos gestores de relacionamento, até o contato direto com os clientes, surgiu a vontade de aprofundamento sobre o tema. A cooperação total da gerência e dos gestores de relacionamento criou a conexão necessária para que aquilo que foi visto na academia e o que foi vivenciado no estágio estivessem diretamente relacionados.

Diversas das funções administrativas são vistas diariamente sendo desempenhadas na administração pública, logo, é fundamental fazer dessa experiência uma maneira de levar o conhecimento adquirido na universidade para a instituição de estágio. Instituição, essa, que proporcionou ao autor uma contribuição de conhecimentos práticos inerentes ao funcionamento de uma empresa pública. Sendo assim, é crível que se possa levar as ferramentas administrativas, tão propagadas ao longo de anos no curso de Ciências da Administração para a melhoria da eficiência da Gerência Comercial do CIASC.

Este trabalho também tem o intuito de deixar como legado aos estudantes e professores da Universidade Federal de Santa Catarina, que se interessam na melhoria da eficiência das instituições públicas, ferramentas para estudo posteriores nessa área,

aprofundando assim à relação entre as acordagens teóricas da administração de empresas e o da Administração Pública.

Esta pesquisa também busca analisar a realidade específica do CIASC, no intuito de melhor entender os desafios de um modelo de gestão pautado na eficiência na administração pública. Além disso, também se espera que este trabalho possa de alguma forma inspirar os gestores da área pública a dedicarem-se em aprimorar seus conhecimentos técnicos sobre a Administração Pública Gerencial. Por fim, este trabalho reflete a vontade de seu autor de se aprofundar no estudo da gestão pública para futuras experiências profissionais e acadêmicas nesse setor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo apresenta as teorias utilizadas para embasar cientificamente esse estudo de caso. Para tal, buscou-se, dentro de publicações nacionais e internacionais, estudos e teorias que pudessem auxiliar e dar credibilidade a essa pesquisa para que posteriormente servissem de base a pesquisa qualitativa feita nos capítulos 4 e 5.

A fundamentação teórica desse estudo se propõe a demonstrar as teorias de forma cíclica, começando por um estudo do Estado e da Administração Pública. Em seguida, são demonstradas algumas teorias a respeito dos modelos de gestão dentro da Administração Pública. Por fim, são demonstradas teorias sobre assuntos mais específicos desse estudo de caso: Eficiência e Marketing dentro da empresa pública.

2.1 O ESTADO

Um estudo mais aprofundado sobre administração pública requer uma definição sobre o Estado e algumas de suas características. Costin (2010, p1) define o Estado como o “conjunto de regras, pessoas e organizações que separam a sociedade para organizá-la”. Essa definição tem como pressuposto que o Estado não existiu desde o início da civilização, mesmo que as sociedades mais primitivas tivessem alguma forma de organização, não ocorria de fato uma cisão entre Estado e comunidade. O Estado de fato se origina quando o comando da comunidade passa a ser dirigido através de algum mecanismo ou distinção que, de forma hierárquica, separe os governantes dos governados.

O Estado e Estado-nação são considerados duas coisas distintas. Bresser-Pereira (2004, apud COSTIN, 2010) diz que enquanto o Estado-nação é o “ente político soberano dentro das demais nações, o Estado é a organização que, dentro desse país tem o poder de legislar e tributar a sociedade. Já Gurgel (1978, apud SANTOS, 2003) afirma que Nação é a sociedade vista de forma relacionada aos seus ideais, língua, costumes, ideias e vocações, unidas em um mesmo território e ligadas por laços de solidariedade criada por sua vivência e experiência comum. O Estado é a entidade política, instituída em uma nação, que controla seus recursos e sua jurisdição para promover a conquista e a manutenção do bem comum para a sua população.

Em sua versão recente, o Estado é composto por órgãos de decisão, que são o governo e o parlamento, e por órgãos de execução, a administração pública. Nesse enfoque o Estado possui um âmbito criador de leis e normas para reger a vida da sociedade, além de um caráter administrativo responsável por gerir as suas instituições e as suas relações políticas. Visto por esse aspecto o Estado é maior que o governo e a administração pública, sendo assim, uma soma dos dois (COSTIN, 2010).

No que tange a divisão dos poderes do Estado, Costin (2010) afirma que o Estado é composto por três poderes. O Poder Legislativo tem a função da criação das leis que serão obedecidas pela sociedade. O Poder Executivo, tem por responsabilidade impor e fiscalizar a aplicação das leis criadas pelo Legislativo, além de regulamentá-las. O Executivo também tem por função a implementação de políticas públicas e a arrecadação de impostos. O julgamento e a correta aplicação da lei é a função do Poder Judiciário, além das penas advindas do não cumprimento dessas leis.

O Estado ainda pode ser classificado como Unitário ou Federativo. No caso de países que possuem um estado unitário, existe um governo central, que pode delegar poderes em escalas menores, porém tem a autoridade para revogar esse poder quando desejar. Nos países em que o Estado é Federativo, existem subdivisões regionais com autonomia interna e uma relativa independência. Essas unidades federativas respondem a uma mesma Constituição, que delimita as suas competências. O Brasil é um Estado Federativo desde a Constituição de 1891 (COSTIN, 2010).

Sobre os setores em que um Estado opera, Bresser-Pereira (2006) afirma que existem quatro: O núcleo estratégico, as atividades exclusivas, os serviços não exclusivos e a produção de bens e serviços. O núcleo estratégico é composto pelo Presidente ou Primeiro-Ministro, pelos seus ministros, o Parlamento, os Tribunais e a cúpula dos servidores civis. Em uma federação também integram o núcleo estratégico os governadores e seus secretários e a alta administração pública estadual. É nesse setor que as leis e políticas são definidas, além de as fazerem cumprir. As atividades exclusivas são responsáveis por garantirem a lei e o financiamento das políticas públicas. Fazem parte desse setor a polícia e as forças armadas, as agências reguladoras, as agências de financiamento, as agências de fomento e as agências de controle dos serviços sociais e da seguridade social. Os serviços não-exclusivos são todos os que não exigem que o Estado utilize seu poder extroverso, mas que ele provê aos seus cidadãos. Serviços como educação, cultura, saúde e pesquisa científica fazem parte deste setor.

Esses serviços também podem ser oferecidos pela iniciativa privada ou pelo setor público não estatal. O último setor, produção de bens e serviços, engloba as empresas estatais.

No que diz respeito as funções econômicas do Estado, Musgrave (1980 apud COSTIN, 2010) afirma que o Estado possui três funções econômicas: Alocativa, distributiva e estabilizadora. Segundo Costin (2010), a função alocativa concerne a destinação dos recursos governamentais, previstos em orçamento, para a distribuição de bens públicos como rodovias e segurança e semipúblicos como saúde e educação. Nessa parte o núcleo estratégico define como serão utilizados os recursos provenientes da arrecadação de impostos ou contratação de dívida. A função distributiva refere-se a transferência de rendas dos impostos e subsídios governamentais. Programas de redistribuição de renda e justiça social se encaixam na função distributiva. A função estabilizadora funciona como um mecanismo de regulação da economia. Instrumentos da política econômica são utilizados para a promoção de desenvolvimento, empregos e estabilidade social, dado a observação de inaptidão do mercado para a garantia desses objetivos.

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Uma busca etimológica sobre o vocábulo administração leva ao conceito apresentando por Plácido e Silva (1999, apud DAMASCO, 2008) e remete a origem latina do verbo *administrare*, que tem por significado administrar, governar. O que gera uma ideia das ações feitas por um indivíduo no intuito proceder nos afazeres de gerenciamento ou direção dos seus negócios e afazeres, sejam privados, de terceiros ou próprios. Bandeira de Mello (1979, apud DAMASCO, 2008) apresenta duas versões para a origem desse vocábulo: a primeira tem origem na preposição *ad* somada de ministro, mais *are* que indica um verbo. Nessa versão o significado é servir, executar. A segunda versão provém de *ad manus trahere* que possui a conotação de direção, gestão. Para Damasco (2008), ambas indicam a ideia de subordinação e hierarquia. Segundo Santos (2003) a palavra ‘público’ tem dois sentidos: o primeiro deles é que público é o que é geral, para todos. O segundo indica o que é visível.

Damasco (2008, p. 25) faz a seguinte afirmação:

Administração pode ser entendida como o gerenciamento de interesse, segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheias. Se os bens e interesses geridos são individuais, realiza-se administração particular, se são bens da coletividade, é realizada a administração pública. Ressalta-se que a administração pública pode ser entendida como a gestão de bens e interesse qualificado da comunidade no âmbito federal, estadual e municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, objetivando o bem comum e com a função de encargo da defesa, conservação e aprimoramento dos bens, serviços e interesses da coletividade.

Di Pietro (2004 apud, SANTOS, 2003) define Administração Pública desta forma: “O vocábulo tanto abrange a atividade superior de planejar, dirigir, comandar, como a atividade subordinada de executar”, o que dá a ideia que a função vai além da direção, para a própria execução da função. Costin (2010) define operacionalmente a Administração pública como “o conjunto de órgãos funcionários e procedimentos utilizados pelos três poderes que integram o Estado, para realizar suas funções econômicas e os papéis que a sociedade lhe atribui no momento histórico em consideração”. Bastos (1994, apud SANTOS, 2003) afirma que “administrar é tornar concreta, é transformar em realidade a vontade abstrata da lei”, isto é, quem administra zela pelos interesses do proprietário, mas não é o dono. Na administração do Estado o dono é a lei, que regula a atividade da administração.

Uma definição objetiva para Administração pública é dada por Moraes (2003, p.210, apud COSTIN, 2010) como “a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para assegurar seus objetivos coletivos” e de forma subjetiva como “o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício do Estado. Assim sendo pode-se dizer que se o Estado organiza a sociedade em sua estrutura de poder através das suas decisões, então a administração pública é a maneira como essas decisões são colocadas em operação (COSTIN, 2010).

A administração pública é definida por Souza (2009) como “A organização e gerência de homens e materiais para a consecução dos propósitos de um governo, como também a arte e a ciência da gerência, aplicadas aos negócios do Estado”. Para Damasco (2008), no que concerne a atuação da administração pública, “O ato de gerir ou governar elementos pertencentes ao governo federal, estadual ou municipal, mas que o governo também pertence ao povo.”, sendo assim, a administração pública é voltada aos interesses do povo e da coletividade e são assegurados através das funções do poder público.

A administração pública no Brasil é fundamentada em diversos princípios

legais, dos quais alguns deles são:

1) Princípio da Legalidade: Quem exerce a administração pública está totalmente sujeito aos mandamentos da lei e as exigências do bem comum (DAMASCO, 2008). Santos (2003) esclarece que enquanto na administração privada pode-se fazer tudo que lei não proíbe, na administração pública só é permitido fazer o que a lei autoriza.

2) Princípio da Supremacia do Interesse Público sobre o Interesse Privado: Os interesses particulares não podem se opor aos interesses comuns (SANTOS, 2003).

3) Princípio da Impessoalidade: O administrador público serve ao Estado, não podendo utilizar de sua posição social para ganhar benesses (SANTOS, 2003). Segundo Aguiar (2006, apud DAMASCO, 2008), o administrador público deve apenas realizar atos públicos para seus fins legais.

4) Princípio da Especialidade: Um órgão criado pelo governo não pode se desviar da finalidade para o qual foi criado e seus objetivos estabelecidos em lei (SANTOS, 2003).

5) Princípio da Tutela: A entidade pública política maior fiscaliza a entidade de direito público menor. Por exemplo, a Administração Pública Direta fiscaliza a Administração Pública Indireta (SANTOS, 2003).

6) Princípio da Publicidade: Os atos oficiais devem ser publicados para o conhecimento público, afirma Aguiar (2006, apud DAMASCO, 2008).

7) Princípio da Moralidade: o administrador público deve atuar em conformidade com princípios éticos, lealdade e boa fé (SANTOS, 2003).

8) Princípio da Razoabilidade e Proporcionalidade: As ações do administrador público devem estar norteadas com os direitos fundamentais, o mesmo não deve cometer excessos que promovam a incompatibilidade entre os meios e os fins, diz Aguiar (2006, apud DAMASCO, 2008).

9) Princípio da Motivação: O administrador público deve justificar os seus atos,

mostrando os fatos e os preceitos jurídicos (SANTOS, 2003).

10) Princípio da Segurança Jurídica: Para Aguiar (2006, apud DAMASCO, 2008) esse princípio é ligado a proteção da confiança do administrador público, garantindo maior estabilidade das situações jurídicas.

11) Princípio da Eficiência: Segundo Aguiar (2006, apud DAMASCO, 2008), é o que “garante a que atividade administrativa seja realizada com perfeição e com rendimento funcional.”

Os princípios apresentados se complementam e juntos contribuem para a formação da maioria das bases da administração pública. Segundo Santos (2003), os princípios da Legalidade e da Supremacia do interesse público sobre o interesse privado são os pilares fundamentais para a construção dos demais princípios. Para a construção desse estudo de caso, será dado maior enfoque ao princípio da eficiência, que será mais detalhado posteriormente em outros tópicos.

2.2.1 Administração Pública Direta e Administração Pública Indireta

A administração pública no Brasil pode ser dividida em administração pública direta e administração pública indireta conforme é apresentada através do artigo 4º, do decreto de lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967:

Art. 4º A Administração Federal compreende:

I – a administração direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos seus Ministérios; II – a administração indireta, que compreende as seguintes categorias e entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

- a) autarquias;
- b) empresas públicas;
- c) sociedades de economia mista;
- d) fundações públicas.

Segundo Ferreira (1985, apud DAMASCO, 2008), a administração direta é responsável pela organização do Estado, englobando individualmente a União Federal, cada Estado-Membro, Municípios, Distrito Federal e cada Território, como pessoa administrativa..

Costin (2010, p.29) afirma que “as entidades da administração direta possuem personalidade jurídica própria, patrimônio próprio e devem ser vinculadas à

administração direta.” A ideia de vinculação e não subordinação só é aplicável dentro da administração direta.

Sobre a administração pública indireta, Bastos (1996, apud DAMASCO, 2008) afirma que é criada uma pessoa jurídica para a realização de uma dada atividade administrativa destacada da Administração centralizada por um processo de especialização. Essa pessoa jurídica, segundo Meirelles (2004, apud DAMASCO, 2008) tem personalidade jurídica própria e é subordinada ao órgão público da administração direta em que se enquadra a sua área de competência, porém possui autonomia administrativa e financeira.

No que concerne aos órgãos da administração pública indireta, elas podem ser classificadas em quatro tipos diferentes: Autarquias, Fundações, Empresas públicas e Sociedades de economia mistas (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Costin (2010) define autarquias como personalidades jurídicas autônomas que prestam serviços para o Estado. São criadas por lei e possuem patrimônio e receita próprios.

Fundações são pessoas jurídicas sem fins lucrativos que são custeadas por recursos da União e outras fontes. As fundações são criadas em virtude de autorização legislativa e possuem autonomia administrativa e patrimônio próprio (COSTIN, 2010).

Empresas públicas são definidas por Costin (2010) como “entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criados por lei para a exploração de atividades econômicas que o governo seja levado a exercer.” Deve-se ressaltar que aqui o direito privado rege parte dos procedimentos dessas empresas, porém cabe as empresas públicas aplicar os princípios constitucionais da Administração Pública. Um exemplo de uma empresa pública é o Centro de Informática e Automação de Santa Catarina – CIASC.

Sociedades de Economia Mista são entidades criadas por lei para a exploração de atividade econômica. São sociedades anônimas, cujas ações com direito de voto pertencem em sua maioria à União. O que as distingue das Empresas Públicas é a participação de acionistas que não o poder público, desde que minoritários. As Sociedades de Economia Mista são pessoas jurídicas de direito privado (BRESSER-PEREIRA, 2006).

2.3 A EMPRESA PÚBLICA

A empresa pública apresenta diversas características específicas. Segundo Rees (1976), em uma Empresa Pública a tomada de decisões é feita por uma diretoria delegada por um ministério (no caso do CIASC, pelo Governo do Estado) que tem por objetivo atender aos interesses nacionais (ou estaduais em uma empresa pública estadual). A entidade da Administração Direta passa aos delegados para a Administração Indireta os objetivos a serem alcançados visando atender aos interesses governamentais do Estado e esses elaboram a sua política para o atendimento dessas demandas.

Quatros são os aspectos ligados diretamente aos interesses governamentais, (REES, 1976): 1) Eficiência Econômica, 2) Lucratividade, 3) Efeitos na Distribuição de Renda e 4) Relação com a Política Macroeconômica.

1) Eficiência econômica: A eficiência econômica pode ser dividida entre dois conceitos relacionados entre si. A eficiência administrativa e tecnológica e a eficiência alocativa.

A eficiência administrativa e tecnológica tange a relação entre insumos e produtos. Alguns métodos de produção são tecnologicamente mais eficientes que outros, absorvendo menos de um insumo e não absorvendo mais de nenhum outro insumo, ou produzindo mais com as mesmas quantidades de insumos. Da mesma forma um grupo de administradores pode ser mais eficiente que outro, executando um determinado conjunto de tarefas administrativas absorvendo menos recursos. A eficiência administrativa também concerne ao fato da eliminação de desperdícios e exploração de novas oportunidades tecnológicas e de mercado.

A eficiência alocativa é derivada da teoria de economia do Bem-Estar e explicita sobre a alocação global de recursos em uma economia. Uma alocação de recursos eficiente é aquela em que não se pode mudar o quadro para deixar um grupo de pessoas em situação melhor que o outro. Os investimentos de uma empresa pública deveriam ser avaliados sobre o prisma do consumo e investimento que os mesmos podem deslocar de em algum pedaço da economia. A eficiência alocativa resulta em eficiência tecnológica, mas o inverso não é real.

2) Lucratividade: O lucro de uma empresa pública é o excesso do seu superávit comercial bruto, que é o excesso de sua receita total sobre os seus custos operacionais, sobre as provisões de juros e depreciações. A lucratividade de uma empresa pública pode ser dita como o volume desse superávit. O interesse da

administração direta nessa lucratividade são Finanças e Motivação. O interesse finanças está ligado à contribuição líquida da empresa pública ao tesouro público, que pode ser alocada para outros interesses da administração direta e suas políticas públicas. A motivação advém de que se uma Empresa Pública busca lucratividade, a mesma estará sempre atenta ao corte de custos desnecessários e desperdício.

3) Efeitos na distribuição de renda: O montante gerado ou os serviços promovidos por uma empresa pública podem ser utilizados para subsidiar, e até mesmo doar alguns benefícios a uma determinada parcela da população. As operações das empresas públicas podem, inclusive, ser utilizadas como instrumentos de políticas públicas, pois possuem formas de promover a distribuição de renda de maneira mais econômica e eficiente do que algumas outras formas de políticas públicas.

4) Efeitos Macroeconômicos: A atuação das Empresas Públicas pode ser direcionada ao auxílio da resolução de algumas das variáveis-meta (Nível de Desemprego, Taxa de Inflação, Superávit/Déficit no balanço dos pagamentos e taxa de Crescimento do PIB) da política macroeconômica. Sendo que as empresas públicas atuam em áreas que beneficiam a população, concorrem com empresas privadas e ajudam no subsidio em algumas áreas, elas influenciam no quadro macroeconômico.

Os quatro aspectos de interesses governamentais tendem a se relacionar. A distribuição de renda, por exemplo, é diretamente afetada pelos efeitos na macroeconomia. Em outra relação, a eficiência econômica influencia diretamente a lucratividade da empresa pública. É importante aos administradores da empresa pública estar cientes dessas correlações para que a mesma possa atender aos interesses governamentais de maneira mais efetiva (REES, 1976).

2.4 MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo com Secchi (2009), a administração pública moderna é dividida em três modelos: Modelo Burocrático, Gerencialismo ou Administração Pública Gerencial e Governança Pública

2.4.1 Modelo Burocrático

A evolução do capitalismo industrial tornou a administração patrimonialista,

que consistia em um Estado como um apêndice do poder de seu governante, impraticável e obsoleta, levando a uma forma de administração pública que separasse o público do privado (COSTIN, 2010).

A administração pública burocrática tem suas origens em meados do século XIX e veio como uma resposta à administração patrimonialista considerada corrupta e nepotista (SANTOS, 2003). O modelo burocrático também é conhecido como modelo weberiano devido a contribuição do autor em sintetizar as suas principais características.

Weber (1958, apud Osborne; Gabler 1995, p.13) enaltece a burocracia da seguinte forma:

A razão decisiva para o progresso da organização burocrática sempre foi a sua superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma de organização [...]. Precisão, rapidez, ausência de ambiguidade, [...] redução da fricção e dos custos de material e de pessoal - na administração estritamente burocrática estes elementos são otimizados.

Na administração pública burocrática é esperado que o comportamento do servidor ou administrador público seja impessoal. Os regulamentos tendem a ser exaustivos e conhecimento das regras é um recurso de poder (COSTIN, 2010). O Modelo Weberiano tem no modelo racional-legal a sua base para a autoridade. O Poder emana de normas, instituições formais, não derivando de perfis carismáticos ou pela tradição (SECCHI, 2009).

Segundo Souza (2009), na concepção Weberiana as relações de poder geram três tipos diferentes de dominação. A dominação carismática corresponde aquele dotado de uma característica excepcional e tem sua autoridade baseada na fé que as pessoas nele depositam. A dominação tradicional advém do poder passado de forma hereditária, onde os principais atributos são a lealdade e o respeito pelo *status quo*. Em contra partida, a autoridade legal é baseada no princípio das normas e leis que uma organização determina. A dominação legal é a base para o cumprimento das ordens no modelo burocrático.

Em uma organização burocrática as atividades são executadas de acordo com regras escritas e as atividades são divididas de forma minuciosa. A meritocracia é a base para o recrutamento de um burocrata e não por relações biológicas ou de amizade. A autoridade é exercida de forma impessoal, de acordo com o cargo ocupado. A autoridade flui de forma decrescente e a responsabilidade de forma crescente, através de um sistema hierárquico e as pessoas são altamente disciplinadas (SECCHI, 2009).

Alguns princípios da administração burocrática são classificados por Costin (2010): Formalismo, Impessoalidade, Hierarquização, Rígido Controle de Meios. O formalismo pode ser descrito como as atividades, procedimentos e estruturas escritas em regras exaustivas para garantir maior segurança jurídica, evitar a imprevisibilidade e garantir a padronização nas decisões administrativas. A impessoalidade diz respeito a importância do cargo e não da pessoa que o ocupa. A hierarquização serve para garantir que a cadeia de comando seja longa e clara, onde as decisões obedecem a uma linha decrescente escrita em regulamentos expressos. Um rígido controle dos meios é necessário para que a imprevisibilidade seja evitada e as ações corretivas sejam tomadas em tempo hábil, para isso é importante um monitoramento constante dos membros da organização em relação aos procedimentos adotados para o cumprimento de suas demandas.

Os resultados atingidos pelo modelo burocrático são descritos por Secchi (2009) como a adoção de padrões excepcionais de *expertise* pelos colaboradores das organizações. A diferenciação entre planejamento e execução é um de seus aspectos centrais. O aumento da preocupação com a eficiência organizacional também é um dos resultados desse modelo. Por fim a equidade, já que colaboradores que realizam as mesmas tarefas devem receber os mesmos salários e tratamento.

Segundo Abrucio (1997), essa forma de administrar foi se tornando obsoleta com o crescimento das funções do Estado, tornando a administração burocrática mais difícil de ser gerenciada. Merton (1949, apud SECCHI, 2009) critica esse modelo pelos seus efeitos negativos chamados de disfunções burocráticas. Sendo que as tarefas repetitivas e extremamente codificadas desempenhavam um papel negativo sobre a motivação dos colaboradores. Também há o abuso de senioridade como um critério de promoção, fazendo com que o tempo na organização e não a devida competência do colaborador fosse responsável por sua ascensão na organização.

2.4.2 Administração Pública Gerencial – Gerencialismo.

A administração pública gerencial tomou forma na segunda metade do século XX como uma resposta à crise do Estado. A crise fiscal, a necessidade da redução de custos e busca por mais eficiência na gestão da administração do Estado foram fatores motivadores para uma resposta ao modelo burocrático que estava em crise

(BRESSER-PEREIRA, 2006).

Com a eleição de governos conservadores na Grã-Bretanha e Estados Unidos, reformas na administração do Estado foram promovidas buscando a sua modernização e o aumento da eficiência e produtividade, além da redução de custos. A ideia era reduzir a atuação do Estado, promovendo privatizações, devolução de atividades ao setor privado, desregulamentação, com o intuito de cortar os gastos do Estado. Na Grã-Bretanha vigorava o modelo administrativo *Whitehall*, semelhante ao Weberiano, modelo que não atendia mais as demandas do Estado de forma eficiente. Assim, por meio do governo de Margareth Thatcher, foi introduzido o *managerialism*, gerencialismo na tradução para o português. Um movimento parecido aconteceu no governo Reagan nos Estados Unidos, mas sem atingir o mesmo sucesso britânico (ABRUCIO, 1997).

O primeiro modelo de gerencialismo foi conhecido como modelo gerencial puro. Sua principal premissa era a busca pela eficiência. Para tal, o governo Thatcher propunha a definição clara das responsabilidades dos funcionários e dos objetivos organizacionais à luz de sua substância e não apenas os seus processos, e a incorporação da eficiência para a maximização da relação financeira entre recursos iniciais e os gastos do governo. Técnicas de avaliação de desempenho organizacional foram desenvolvidas e utilizadas para a verificação dos resultados. Os mecanismos adotados para a definição das responsabilidades dos funcionários e agências governamentais foram a administração por objetivos, a descentralização administrativa e a delegação de autoridade (*empowerment*).

A busca extrema pela eficiência levou ao pensamento que outros valores, como efetividade, por exemplo, poderiam ser negligenciados. O governo poderia prestar atenção aos resultados, mas não tinha garantias concretas que os serviços estavam sendo feitos com qualidade. A partir da metade da década de 1980 a discussão sobre o gerencialismo puro se tornou mais forte e remodelações foram propostas ao seu método, entre elas a adoção de serviços públicos voltados às necessidades de clientes/consumidores, o que levou ao *consumerism* (ABRUCIO, 1997).

O *consumerism* tem como filosofia que os cidadãos são clientes do Estado, onde consomem os seus serviços. Os serviços públicos devem atender a qualidade, além da eficiência. Uma redução nos custos pode comprometer a qualidade se for não devidamente planejada. No *consumerism* a qualidade dos serviços também é medida

através da avaliação dos cidadãos, além da análise da eficiência. As medidas adotadas pelo governo britânico para promover essa política foram a delegação de autoridade, a competição entre as organizações do setor público e um novo modelo contratual para o serviço público. Esse modelo recebeu críticas devido a falta de um padrão de equidade, onde não se pode definir ao certo quem exatamente são esses consumidores (ABRUCIO, 1997).

Uma corrente recente do gerencialismo é o *Public Service Oriented* (PSO). Nessa corrente as virtudes políticas da descentralização são enfatizadas e defendidas. Nesse contexto o termo cidadão substitui o termo cliente. E o cidadão além de usufruir dos serviços do Estado passa ser seu parceiro. Valores como equidade, participação política, justiça e *accountability* passam a fazer parte do contexto da Administração pública (ABRÚCIO 1997).

Segundo Secchi (2009, p.354) a Administração Pública Gerencial pode ser definida como “Um modelo normativo pós burocrático para a estruturação e gestão da administração pública baseado nos valores de eficiência, eficácia e competitividade”. De acordo com Bresser-Pereira (2006), algumas características da Administração Pública Gerencial são responsáveis por defini-la: Orientação para o cidadão, maior confiança nos funcionários públicos, descentralização, incentivo à inovação e criatividade, e contrato de gestão como instrumento dos gestores públicos.

Costin (2010) sintetiza as características da Administração Pública Gerencial como:

- a) Sistemas de gestão voltados à resultados e não em procedimentos;
- b) O administrador Público passa a possuir maior autonomia gerencial;
- c) Descentralização e menor hierarquização;
- d) Desempenho recompensado com incentivos, inclusive financeiros;
- e) Os resultados a serem atingidos são especificados em contrato.
- f) Criação de novos órgãos para a realização das atividades não exclusivas do Estado.
- g) Avaliações de desempenho.

Pode-se notar, por suas características, que a administração pública gerencial utiliza-se de meios propagados na administração privada, além da desburocratização. Avaliações de desempenho e administração por resultados são

ferramentas utilizadas com foco em melhorar a eficiência das organizações. Santos (2003) afirma que a administração pública gerencial conserva, de maneira mais flexível, alguns princípios da administração burocrática, como a meritocracia, as carreiras e a avaliação constante de desempenho. Rezende (1998, apud SANTOS, 2006) adverte que é preciso ter cuidado na implementação de novos modelos administrativos e ambientes burocratizados, devido à aceitação das mesmas e a forma como serão combinadas burocracia e democracia.

2.4.2.1 Reinventando o Governo.

A experiência americana de reformar a sua administração pública levou a uma ideia diferente. O resultado foi uma fusão de gerencialismo e democratização. O fato de o país ser relativamente mais descentralizado que a Inglaterra fez com que o gerencialismo fosse aplicado de forma diferente nos Estados Unidos, onde o governo local possui muito mais autonomia (ABRUCIO, 1997). O Governo Empreendedor foi colocado à luz da teoria administrativa através do livro escrito em 1992 por Osborne e Gaebler denominado “Reinventando o Governo”, que foi inclusive utilizado como programa de governo do partido democrata americano nas eleições de 1992 (SECCHI, 2009)

Para Osborne e Gaebler (1995), existem dez princípios necessários para reinventar o governo. São eles:

- 1) O governo deve ser catalisador: O governo não precisa implementar sozinho as políticas públicas. Os cidadãos, a iniciativa privada e outras diversas organizações devem ser utilizados pelo governo para o seu auxílio na solução dos problemas coletivos.
- 2) O governo pertence à comunidade: Os cidadãos devem participar da tomada de decisão nas políticas públicas. O controle das atividades deve ser transferido para a comunidade.
- 3) Governo Competitivo: Mecanismos de competição devem ser criados pelo governo para fomentar a competição entre as organizações públicas e entre as organizações públicas e privadas, combatendo dessa forma o monopólio e a estagnação.

- 4) Governo orientado por missões: Os governos devem abandonar o excesso das regras burocráticas e atentar para o cumprimento de suas metas.
- 5) Governo de Resultados: O governo deve priorizar o alcance de resultados, adotando avaliações de desempenho periódicas.
- 6) Governo voltado aos clientes: A população torna-se cliente do governo e este deve trabalhar para o atendimento das suas necessidades e não das necessidades do governo e sua burocracia.
- 7) Governo Empreendedor: O governo deve gerar receitas no lugar de despesas. Por meio de aplicações financeiras e ampliação e melhoria dos seus serviços, o governo deve aumentar seus recursos.
- 8) Governo Preventivo: O governo deve adotar uma postura proativa, antevendo seus problemas por meio de planejamento e estratégias.
- 9) Governo Descentralizado: A autoridade deve ser descentralizada, promovendo, dessa forma, a participação dos colaboradores no desenvolvimento das suas estratégias e atividades.
- 10) Governo Orientado para o Mercado: O governo deve adotar táticas de mercado no lugar de táticas burocráticas no que concerne as suas finanças e investimentos.

Esses dez princípios descritos por Osborne e Gaebler (1995) tem o intuito de promover uma quebra de paradigma nos modelos de administração pública burocrática. A ideia de um governo que pode empreender, tratar o cidadão como parte do processo de construção da administração e que se propõe a competição e ao resultado trás uma visão bastante diferente dos modelos de administração burocráticos e também, em partes, diferente daquele proposto e implementado na Inglaterra. Segundo Secchi (2009), alguns mandamentos propostos por Osborne e Gaebler se sobrepõem a outros, como o governo orientado por missões e o governo de resultados, além disso, ele afirma

que Osborne e Gaebler defendem uma visão quase romântica em relação ao comportamento e motivação dos cidadãos e funcionários no tocante aos temas públicos..

2.4.2.2 A Reforma Gerencial da Administração Pública de 1995.

A reforma da administração pública brasileira aconteceu no mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso. Para tal, ocorreu a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), sendo escolhido para ministro da pasta, o professor universitário Luiz Carlos Bresser-Pereira. A necessidade da reforma surgiu por diversos motivos, como a crise da administração pública brasileira, os problemas fiscais, o desemparelhamento administrativo e financeiro do Estado e a incapacidade de suprir a demanda gerada pelos serviços que a população necessitava por parte da administração pública (COSTIN, 2010).

O Plano Diretor propunha para o enfrentamento da crise as seguintes medidas: 1) ajuste fiscal duradouro; 2) Reformas econômicas orientadas para o mercado; 3) Reforma da Previdência Social; 4) Inovação dos instrumentos de políticas sociais. 5) A reforma do aparelho do Estado, com vistas a aumentar sua governança, ou seja, sua capacidade de implementar políticas públicas de forma eficiente.

Segundo Costin (2010) as medidas tomadas para a implementação da reforma foram:

- a) Introdução da eficiência como um dos princípios norteadores da Administração Pública;
- b) a flexibilização da estabilidade dos servidores públicos, incluindo a possibilidade de demissão por insuficiência no desempenho das suas atividades;
- c) fim do regime jurídico único;
- d) participação popular nas decisões da Administração Pública;
- e) contratos de gestão como meio de avaliar os resultados obtidos;
- f) tetos de remuneração;
- g) estágio Probatório. Apenas após três anos o servidor torna-se efetivo.

Verifica-se aqui a introdução do princípio da eficiência como um dos pilares da reforma administrativa brasileira. Sendo que esse conceito é uma das bases da

administração pública gerencial. O princípio da eficiência, segundo Santos (2003) já estava incluído de maneira implícita nos deveres do administrador público antes da reforma gerencial de 1995 quando se dizia que o mesmo deveria atuar com presteza, perfeição e rendimento funcional, porém com a reforma ele foi introduzido de maneira expressa com o advento do *caput* do art. 37 da Constituição Federal, por meio da emenda constitucional n. 19 de 04.06.1998.

Bresser-Pereira (2006, p.36) explicita a necessidade da reforma da administração pública brasileira e adoção do modelo da Administração Pública Gerencial como o modelo norteador da reforma:

Depois da grande crise dos anos 80, na década de 90 está-se construindo um novo Estado. Esse novo Estado resultará de reformas profundas. Tais reformas habilitarão o Estado a desempenhar as funções que o mercado não é capaz de executar. O objetivo é construir um Estado que responda às necessidades dos seus cidadãos; um Estado democrático, no qual seja possível aos políticos fiscalizar o desempenho dos burocratas e estes sejam obrigados por lei a lhes prestar contas, e onde os eleitores possam fiscalizar o desempenho dos políticos e estes também sejam obrigados a prestar contas. Para tanto, são essenciais uma reforma política que dê maior legitimidade aos governos, o ajuste fiscal, a privatização, a desregulamentação – que reduz o “tamanho” do Estado – e uma reforma administrativa que crie os meios de se obter uma boa governança. Neste trabalho, descrevi as características desta última reforma – a reforma do aparelho do Estado -, uma reforma que propiciará que se estabeleça, no setor público, uma administração pública gerencial.

A reforma da administração pública brasileira de 1995 foi importante para modernizar a estrutura do poder público e tentar melhorar o seu funcionamento, promovendo uma mudança de paradigma na administração pública brasileira. Porém, de acordo com Santos (2003), algumas críticas podem ser feitas a essa reforma, como o embasamento e inspiração nos modelos da administração pública gerencial da Inglaterra e Estados Unidos, sendo que a realidade, os costumes e as leis desses países são diferentes do que é encontrado no Brasil. Outra crítica é a ideia de que os setores da sociedade não foram convocados à discussão para a criação das bases da reforma. Contudo, Costin (2010) argumenta que a reforma trouxe benefícios ao Estado, como a implementação de parcerias público-privadas (PPA) por meio da criação de organizações sociais (OS), que auxiliam o Estado na prestação de serviços.

2.4.3 Governança Pública

A Governança Pública, ou Novo Serviço Público, na administração é a

relação entre os órgãos públicos e privados na elaboração de políticas públicas. Nesse modelo ocorre uma mudança do papel do Estado na resolução das políticas públicas. A gestão participativa com vários entes da cadeia social torna o cidadão uma espécie de parceiro, ao invés do termo cliente utilizado no gerencialismo.

A governança pública disponibiliza plataformas organizacionais, onde o cidadão se envolve na construção de políticas públicas, utilizando redes de políticas públicas e mecanismos de democracia deliberativa (SECCHI, 2009).

Salm e Menegasso (2009) comentam que apesar de o novo serviço público apresentar uma boa resposta as necessidades do Estado e da sua população, ainda necessita de mais elaboração para poder ser posto em prática. Comparada aos outros modelos essa proposta ainda não possui práticas administrativas consistentes.

2.5 EFICIÊNCIA E ANÁLISE DE DESEMPENHO

Eficiência pode ser definida como a capacidade de se atingir o melhor resultado com o menor custo possível (DRUCKER, 1981). Machado (1999, apud SANTOS, 2003) informa que “Eficiência, do latim *effitientia*, deve ser entendida restritivamente como a ação, força ou virtude de produzir um determinado efeito, ao menor custo *lato* possível.”.

A eficiência deve ser distinguida da eficácia, mesmo que esses que conceitos estejam diretamente ligados. Marcelino (1998, apud SANTOS, 2003) aponta essa distinção para o fato que a eficiência deve ser considerada um fator de desempenho interno da organização, enquanto a eficácia é um fator de desempenho externo. Sendo que a eficiência aponta para a forma correta da execução dos processos, enquanto a eficácia é o que é enxergado fora da organização.

Cervantes e Bjur (1996, apud SANTOS 2003, p189) apontam também para o conceito de efetividade, fazendo uma ligação entre esse conceito com as definições de eficiência e eficácia.

Eficiência refere-se ao cumprimento de normas e redução de custos, sendo usada para verificar se um programa público foi executado de maneira mais competente e segundo a melhor relação custo/resultados. Eficácia refere-se ao alcance dos resultados e à qualidade dos produtos e serviços, e sua finalidade é verificar se os resultados previstos foram alcançados em termos de quantidade e qualidade. A efetividade refere-se ao impacto da decisão política, e serve para verificar se o programa responde adequadamente às demandas, aos apoios e às necessidades da comunidade. Em outras palavras, avaliar a efici-

ência é saber como aconteceu; a eficácia, o que aconteceu; a efetividade, que diferença fez.

A eficiência foi introduzida como o quinto princípio norteador da administração pública brasileira a partir da reforma gerencial de 1995. Anteriormente existiam apenas os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Moreira Neto (2000, apud SANTOS, 2003) argumenta que a eficiência como princípio é dividida em dois pontos: O primeiro refere-se a eficiência do agente público, onde este deve atuar da melhor maneira possível visando atingir os melhores resultados. O segundo diz respeito ao emprego dos meios mais adequados para o alcance dos resultados desejados.

Moraes (1999, apud SANTOS 2003, p.194) comenta a respeito do princípio da eficiência:

O princípio da eficiência é aquele que impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social.

Um dos métodos de análise da eficiência é avaliação de desempenho. Segundo Teixeira e Santana (1995) os processos de modernização da gestão pública tem tido um enfoque mais direcionado a qualidade dos serviços públicos. O gerenciamento é facilitado por meio de avaliações de desempenho que utilizam como ferramentas quadros de referência, parâmetros e indicadores de desempenho, sistemas de acompanhamento, controle e avaliação dos resultados. Fato esse, que permite uma melhor relação entre governantes, especialistas e usuários dos serviços públicos. A avaliação deve estar focada na análise do serviço que está sendo prestado, utilizando a relação serviço planejado- desempenho alcançado.

Um sistema de indicadores definido corretamente funciona como uma ferramenta de racionalização e modernização da gestão. O sistema coloca os limites necessários ao campo de atuação, auxiliando na identificação dos objetivos e metas da organização. O sistema de indicadores também permite uma melhor concentração dos esforços, já que os resultados esperados são definidos de forma objetiva, e também como serão alcançados esses resultados. Além disso, cria condições para que os

usuários dos serviços possam conhecer o desempenho do setor. Por último, propicia aos agentes envolvidos uma maior clareza nos critérios em que estão sendo avaliados (TEIXEIRA; SANTANA, 1995).

Teixeira e Santana (1995) atentam que para a criação de uma metodologia para a análise de desempenho deve-se levar em conta que irá se comparar a situação atual com uma situação planejada. Compara-se os resultados percebidos, com os resultados que foram programados como objetivo, para então se possa atribuir as correções baseadas nos dados obtidos.

Teixeira e Santana (1995) continuam argumentando que, para a montagem de um sistema de avaliação de desempenho os seguintes fatores devem ser levados em conta:

a) Estratégia participativa na montagem do sistema: Todos os envolvidos na ação devem participar da definição do sistema de metas e seus indicadores de desempenho. Essa é uma maneira de garantir o comprometimento com o sistema.

b) Flexibilidade do sistema: O sistema deve estar aberto para a adoção ou alteração de novos objetivos e metas.

c) Simplicidade: O sistema de avaliação deve ser fácil de ser assimilado pela organização.

d) Aproximações sucessivas: É importante que o sistema seja testado por meio de protótipos e que dessa forma seja aperfeiçoado baseado nas necessidades obtidas pelo teste.

No que concerne as etapas na elaboração de um sistema de avaliação, o primeiro passo é a sistematização de uma base de dados que contenham a missão, os objetivos e os clientes da organização.

O segundo passo é a definição das dimensões de atuação e seus módulos, para que a organização possa ser decomposta de maneira que o seu desempenho seja verificado de forma mais clara. O terceiro passo é a definição de parâmetros e indicadores. Entende-se por parâmetros os elementos de referencia para a ação, que não estão no escopo gerencial da organização, mas a condicionam e interferem em sua área de atuação. Os Indicadores são os aspectos gerenciáveis pela organização e devem ser escolhidos aqueles que demonstrem aspectos relevantes ao que se irá avaliar.

O terceiro passo é a definição dos padrões, onde é feita uma coleta e sistematização de indicadores de desempenho comparativos. Esses indicadores devem

vir do histórico da organização, ou de organizações que desempenham a mesma função, que sejam considerados padrões ideais ou viáveis para serem utilizados. Costuma-se usar quatro formas de comparação. Realizado X Planejado, onde se compara o que foi feito como o que foi planejado; Realizado Atualmente X Realizado no Passado, onde se compara os resultados atuais com o histórico da organização; Realizado X Ideal, onde se compara o que foi realizado com um resultado ótimo; Realizado pela Organização X Realizado por uma organização congênere, onde se compara o que foi realizado com o que foi realizado por uma organização do mesmo setor. Para tal, a organização estabelece seus prazos, baseados nos indicadores desejados em determinado tempo. Por exemplo, a comparação entre dois anos fiscais completos.

O quarto passo é a avaliação e a retroalimentação. Nesse passo é feita uma avaliação da organização em particular e em sua totalidade. Para isso, agrega-se os indicadores de desempenho. Conforme se reduz o número de dimensões, facilita-se o entendimento global. Em um estágio mais avançado agrega-se os conjuntos em um único indicador global de desempenho que irá resultar de um processo de aproximação, conhecimento e de um domínio alto da análise sobre a realidade em foco. Para uma agregação linear usada para a formação de fatores utiliza-se uma média aritmética ponderada das avaliações. Para evitar que o resultado baixo de um fator influencie no resultado dos demais se utiliza uma média geométrica. Após a coleta e análise do conjunto das informações sobre os vários indicadores amplia-se a visão do real desempenho de cada setor de atuação. É importante que sejam identificados após essa análise: O comportamento dos indicadores que foram levantados com os padrões de comparação; as relevâncias positivas e negativas entre os resultados alcançados; as causas de natureza interna e externa que foram determinantes nos resultados; as consequências dos resultados observados para o futuro da organização e as medidas a serem tomadas para a correção dos aspectos negativos e o fortalecimento dos aspectos positivos (TEIXEIRA; SANTANA, 1995).

2.6 MARKETING DA EMPRESA PÚBLICA

O Marketing é definido por Santos (2006) como “a área de conhecimento do saber administrativo, incumbida de estudar o relacionamento de uma organização com os mercados e públicos aos quais está ligada.”. Para Kotler (2000), “Marketing é o

processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.”.

Howard (1973), define a eficiência de um gestor de marketing “como a capacidade de prever corretamente o comportamento dos seus clientes”. Isto, levando em conta as restrições do mercado e sua influência direta na capacidade de análise do gestor. Para que essa previsão possa acontecer de maneira correta é importante um amplo conhecimento do gestor acerca das características dos seus clientes, como comportamento no passado, os clientes dos seus clientes e diferença do comportamento de seus diferentes clientes.

Os bens ou serviços públicos são criados para satisfazer as necessidades da população. Para atender as necessidades dos cidadãos são necessários diversos fatores, como a pesquisa, desenvolvimento de produtos, sua distribuição, o preço, a maneira como devem ser promovidos e a venda. Essa série de atividades é coordenada pela administração pública direta e indireta na produção de bens ou prestação de serviços (SANTOS, 2006).

As preocupações do marketing no setor público descritas por Santos (2006) são:

- a) localizar e medir a procura da população por algum tipo de bem e serviço em um tempo determinado.
- b) Materializar essa demanda através de bens e serviços.
- c) Desenvolver e implementar uma maneira para que o bem ou serviço se tornem disponíveis à população.

No setor público existem três tipos de marketing. O marketing tradicional que é o planejamento, implementação e controle de programas destinados a promover a troca voluntária de valores com a população alvo; o marketing social que é responsável por promover a mudança do comportamento do público para a resolução de problemas sociais; e o marketing político responsável por promover a adequação de um candidato ao seu eleitorado (SANTOS ,2006).

2.6.1. Sistema de Marketing no Setor Público.

O sistema de marketing tem uma posição de destaque na administração

mercadológica. Para Kotler (2000): Um sistema de marketing pode ser definido como um conjunto de instituições e fluxos significativos entre as organizações e os seus ‘públicos alvo’.

Santos (2006, p.123) afirma que:

“O sistema de marketing de uma organização pública consiste em um conjunto de fornecedores, cujos *inputs* heterogêneos são transformados por gestores públicos em *outputs* valorizados, os quais passam por intermediários de marketing, a fim de alcançar a população alvo.”

Em um sistema de marketing o ambiente externo deve ser considerado. O ambiente externo é afetado por diversos grupos, entre eles a comunidade financeira, imprensa, agências do governo, grupos de interesse, a lei e a população. Para planejar bens e serviços o executivo de marketing deve estar atento a lei, aos interesses das sociedade e aos cidadãos. Os *Inputs* são as informações que chegam a direção da organização pública responsável por elaborar o marketing que irá ser operacionalizado pelos colaboradores responsáveis por sua veiculação no ambiente externo. A veiculação das mesmas informações dentro da organização tem por objetivo a capacitação dos colaboradores. A ação de marketing tem como objetivo colocar a população e os clientes em potencial em uma atitude positiva em relação ao produto, bem ou serviço ofertado pela organização. Os *outputs* são o resultado da ação de marketing advindos do sentimento de satisfação ou não dos clientes (SANTOS, 2006).

Na visão de Kotler (2000), os elementos do composto de Marketing são quatro: Produto, Preço, Promoção e Praça.

- a) Produto: O bem e serviço que é oferecido. Seus elementos são a variedade de produtos, qualidade, design, características, serviços, garantias, devoluções.
- b) Preço: É o valor que precisa ser investido para adquirir o bem ou serviço. Seus elementos são preço de lista, descontos, concessões, prazo de pagamento, condições de financiamento.
- c) Promoção: é a campanha de publicidade ou propaganda para a venda do bem ou serviço. Seus elementos são Publicidade, promoção de vendas, força de vendas, relações públicas e marketing direto.
- d) Praça: A forma que o bem ou serviço será distribuído aos cidadãos. Seus elementos

são abertura, canais, estoque, transporte, variedades e locais.

Para os serviços públicos, Santos (2006) sugere a adesão de mais três elementos ao composto de Marketing:

e) *Physical evidence*: Como o local da prestação do serviço é apresentado.

f) Processos: As atividades envolvidas na produção do serviço.

g) Pessoas: Os agentes envolvidos no fornecimento do serviço.

Uma empresa pública prestadora de serviços deverá levar em conta os elementos do composto de marketing e suas correlações. Sendo que os elementos promoção, praça, *physical evidence* estão relacionados à maneira que a população enxerga e absorve o produto. Os processos e pessoas estão relacionados aos agentes e sua forma de prestar o serviço, da forma que as pessoas utilizam-se de processos para a distribuição de um bem a população. O produto, geralmente um serviço em uma empresa pública é a atividade final e a razão de existir da empresa pública, sendo que a administração direta, de alguma forma achou necessário a criação da mesma para suprir determinada necessidade da população. Segundo Santos (2006), o aspecto menos importante de uma empresa pública é o preço financeiro de seus serviços, já que geralmente as taxas, emolumentos e outros instrumentos arrecadadores já estão definidos por lei, dando pouca margem a mudanças. Porém, enfatiza outros componentes do elemento preço devem ser levados em conta, como deslocamento e acessibilidade. Essa visão relacionada ao preço não é corroborada por outros autores como Osborne e Gaebler (1995) que afirmam que o governo, e com isso suas empresas públicas, deve ser competitivo e empreendedor.

3 METODOLOGIA

A finalidade desse capítulo é demonstrar como esse trabalho de curso foi feito, quais foram as técnicas, estratégias e procedimentos utilizados em sua composição e como os dados da pesquisa foram coletados e analisados.

3.1 TÉCNICAS E ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NA METODOLOGIA

A estratégia adotada para a composição desse trabalho é um estudo de caso. De acordo com Gil (2002, p. 54) um estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Segundo Yin (2015), um estudo de caso tem como foco descrever um fenômeno contemporâneo, caracteriza-se por responder a perguntas de pesquisa que iniciam com 'como' ou 'por que', e por fim, quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos comportamentais.

A abordagem desse estudo de caso é qualitativa. Segundo Richardson (1999), a pesquisa qualitativa é utilizada quando se busca entender a natureza de um fenômeno social. É a tentativa de compreender, através das informações obtidas pelos entrevistados, a forma detalhada que se apresenta uma situação com o máximo possível de significados e características, isso sem o emprego de medidas quantitativas para as características comportamentais.

A natureza da pesquisa é aplicada. De acordo com Yin (2015) uma pesquisa aplicada tem finalidade gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006) ressaltam que após a aplicação uma lista de recomendações para a organização é elaborada.

O método utilizado nesse estudo de caso é o dedutivo. Esse método tem por objetivo estudar as premissas. Por meio do raciocínio dedutivo leva-se, de forma decrescente, a visão geral para a visão particular da análise. Nesse método usa-se raciocínio dedutivo de forma que duas premissas originem uma terceira (GIL, 2002).

No que concerne as técnicas de pesquisa utilizadas para a realização desse estudo de caso, foram utilizadas três: Bibliográfica, documental e estudo de campo.

Segundo Gil (2002) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais que já foram elaborados antes da pesquisa. Nesse trabalho foi feito um estudo aprofundado na bibliografia referente à administração pública, eficiência e também

sobre marketing. Também foi feita uma pesquisa documental, onde foram verificados dados advindos de documentos e relatórios de anos anteriores à aplicação do estudo de caso.

Por último, foi feito um levantamento de campo. Em um levantamento de campo as pessoas da organização são interrogadas diretamente pelo pesquisador através de entrevistas.. As entrevistas foram semiestruturadas, onde as perguntas foram abertas, apesar de seguirem uma ordem (GIL, 2002). Além disso, o levantamento teve como característica a observação participante, isto é, o pesquisador participa dos fatos e toma parte nos processos estudados (RICHARDSON, 1999).

3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas onde as perguntas do roteiro de pesquisa são abertas, apesar de seguirem uma ordem (GIL, 2002).

A presente pesquisa foi censitária, onde foram entrevistados todos os oito gestores de atendimento e relacionamento com o cliente, o coordenador de contratos com o cliente, o coordenador de preços e faturamento e a gerente da Gerência de Comercialização do Centro de Informática e Automação de Santa Catarina – CIASC, totalizando onze entrevistados. Todas as entrevistas foram realizadas na matriz do CIASC, na cidade de Florianópolis, no período entre 25/08/2016 a 09/09/2016, de forma pessoal e aconteceram individualmente. Como ilustra o quadro 1.

Por fim, as entrevistas foram gravadas e transcritas, excetuando a entrevista com a gerente da GECOM, que optou por não ter a sua entrevista gravada. Os dados dessa entrevista foram obtidos por meio de anotações do pesquisador. O tempo total das entrevistas gravadas foi de duzentos e vinte e oito minutos e trinta e um segundos (228,31 minutos) e a entrevista não gravada durou vinte e seis minutos e doze segundos (26,12 minutos), totalizando duzentos e cinquenta e quatro minutos e quarenta e três segundos (254,43 minutos). Toda a transcrição das entrevistas gravadas foi feita pessoalmente pelo pesquisador.

Os dados foram agrupados em categorias de análise de acordo com a fundamentação teórica e foram analisados em torno dessas categorias. A análise dos dados foi feita por meio da comparação das respostas obtidas nas entrevistas com as

teorias estudadas na fundamentação teórica e a documentação sobre a organização. Buscou-se analisar e pontuar o maior número de pontos de vista possível para a obtenção de uma visão geral sobre a organização e os temas estudados. Além disso, as seções da análise dos dados foram estabelecidas de forma a possibilitar uma discussão entre as respostas obtidas na pesquisa por parte dos entrevistados e para prover sugestões de melhoria para a organização por meio das considerações finais do trabalho.

Quadro 1: Identificação dos Entrevistados:

Entrevistado	Cargo	Idade	Tempo no CIASC	Data da Entrevista
1	Coordenador de Atendimento e Relacionamento	55 anos	37 anos	25/08/2016
2	Coordenador de Atendimento e Relacionamento	32 anos	6 anos	26/08/2016
3	Coordenador de Atendimento e Relacionamento	38 anos	6 anos	30/09/2016
4	Coordenador de Atendimento e Relacionamento	59 anos	38 anos	31/08/2016
5	Coordenador de Atendimento e Relacionamento	54 anos	32 anos	01/08/2016
6	Coordenador de Contratos com o Cliente	56 anos	37 anos	01/09/2016
7	Coordenador de Atendimento e Relacionamento	54 anos	37 anos	02/09/2016
8	Coordenador de Atendimento e Relacionamento	61 anos	38 anos	06/09/2016
9	Coordenador de Atendimento e Relacionamento	61 anos	37 anos	08/09/2016
10	Coordenador de Preços e Faturamento	46 anos	6 anos	09/09/2016
11	Gerente de Comercialização	35 anos	6 anos	09/09/2016

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 O CENTRO DE INFORMÁTICA E AUTOMAÇÃO DE SANTA CATARINA – CIASC

Esse capítulo é destinado a descrever a organização escolhida para esse estudo de caso: O Centro de Informática e Automação de Santa Catarina S.A. – CIASC. Para um melhor entendimento sobre a organização, os tópicos foram divididos entre o CIASC e a GECOM.

4.1 HISTÓRICO

O embrião do que viria a se tornar o CIASC foi a Companhia de Processamento de dados de Santa Catarina – PRODASC, localizado na cidade de Florianópolis, a capital do Estado de Santa Catarina. Esse órgão foi criado em 13 de agosto de 1975 e era responsável pelo processamento de dados, assessoramento técnico e tratamento de informações para os órgãos da Administração Pública do Estado de Santa Catarina assim como para entidades privadas. As atividades da PRODASC foram ampliadas na década de 1980, passando também a desenvolver sistemas de informações integrados para o Governo do Estado.

A empresa passou a se chamar Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A – CIASC - a partir de 13 de julho de 1987, quando ocorreu uma grande reforma em seu estatuto. A partir daí a empresa passou a ter um novo papel da administração do Estado, assumindo novas atribuições e em abril de 1991 o CIASC assumiu a responsabilidade de ser o órgão central de informática de Santa Catarina.

A empresa, que era uma sociedade de economia mista, passou a ser uma empresa pública a partir de dezembro 2006, por meio da Lei Complementar nº. 284, quando ocorreu seu registro na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina. A partir de então as atribuições institucionais do CIASC foram regulamentadas e a empresa passou a ser o órgão executor da política de tecnologia da informação e comunicação, prestação de assessoramento técnico, e tratamento de dados e informações dos órgãos da Administração Direta e Administração Indireta.

Em 2011, o CIASC passou a ser a entidade executora da política de tecnologia da informação e governança eletrônica de Santa Catarina, ampliando as suas funções. Isso se deu por meio da Lei Complementar nº. 534, de 20 de abril de 2011.

Essas atribuições foram ratificadas pelo decreto nº. 220, de junho de 2015. Sendo que a partir de então o CIASC tornou-se responsável pela atribuição dos padrões de tecnologia da informação e governança eletrônica de Santa Catarina.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Centro de Informática e Automação de Santa Catarina (CIASC) é uma empresa pública, de direito privado, que faz parte da Administração Indireta e vinculado a administração direta por meio da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico e Sustentável (SDS).

A empresa é o órgão responsável pela execução das políticas, da gestão e dos serviços da tecnologia da informação e governança eletrônica do Estado de Santa Catarina, prestando serviços à administração direta e indireta nos âmbitos municipais, estaduais e para órgãos federais com atuação em Santa Catarina.

A missão do CIASC é: “Prover soluções inovadoras em tecnologia, visando a melhoria da administração pública em Santa Catarina e dos serviços prestados ao cidadão”. Sua visão é: “Ser reconhecida como a melhor opção em soluções de tecnologia para a administração pública em Santa Catarina”. Os valores da organização são classificados como: “Competência – com conhecimento, habilidade e atitude; Compartilhamento do conhecimento - por meio da cooperação, comprometimento e espírito de equipe; Evolução - Melhoria contínua com base na criatividade e inovação. Responsabilidade - Respeito às pessoas e ao interesse público; Confiabilidade - Efetividade nas soluções com credibilidade, segurança e sigilo”. Por fim, o slogan do CIASC é “Integrando o governo, conectando as pessoas” (CIASC, 2016).

Atualmente, a empresa é composta por aproximadamente 350 colaboradores divididos entre os diversos setores. Existem três diretorias subordinadas à Presidência: Vice-presidência Tecnológica (VPT), responsável por toda a área técnica, inovações tecnológicas e criação de novos produtos e serviços. Vice-presidência Administrativa e Financeira (VPA), que abrange a administração interna da organização e suas licitações. E a Vice-presidência Comercial (VPC), responsável pelo atendimento e relacionamento com os clientes. Por sua vez, essas diretorias são subdivididas em várias gerências com objetivos específicos.

A VPT é composta por cinco gerências. A Gerência de Redes (GERED) é

responsável pela instalação, manutenção e gerenciamento das redes de fibra ótica no Estado de Santa Catarina. A Gerência de Datacenter (GEDAT) é responsável pelos serviços de armazenamento e gerenciamento de dados. A Gerência de Software (GSOFT) é responsável pela criação, desenvolvimento, aplicação e manutenção de *softwares* e sistemas. A Gerência de Inovação Governamental e Relacionamento com o Cidadão (GEGOV) tem como finalidades inovar o parque tecnológico governamental e tornar visíveis essas ações para a população. E, por fim, é atribuição da Gerência de Produtos e Serviços – GPROS – tratar dos projetos do CIASC, fazer a interface entre as áreas de desenvolvimento e técnica com as outras áreas e cuidar do marketing dos produtos do CIASC.

A VPA é composta por três gerências. A Gerência de Recursos Humanos (GEREH) cuida dos processos internos que envolvem os colaboradores do CIASC, como folha de pagamento, contratações, benefícios dos colaboradores, assistências e ações institucionais. A Gerência Administrativa (GERAD) é responsável por organizar a infraestrutura da empresa, cuidar dos suprimentos, fazer as licitações e o protocolo. A Gerência Econômico-financeira (GEFIN) tem como finalidade tratar do faturamento, contabilidade, finanças e tesouraria do CIASC.

A VPC é composta de apenas uma gerência. A Gerência de Comercialização (GECOM), que é responsável pelo relacionamento com os clientes, precificação dos produtos para os clientes, vendas dos produtos e serviços do CIASC e suporte aos usuários dos produtos e serviços prestados pela empresa.

O CIASC possui 404 clientes em sua cartela e atende aos órgãos da Administração Pública Direta e Indireta. Seus clientes principais são: o Governo do Estado de Santa Catarina e suas Secretarias de Estado; As autarquias e fundações estaduais; As Prefeituras e Câmaras de vereadores municipais; Universidades Federais, Estaduais e Municipais; Agências reguladoras; As agências de desenvolvimento regional do Estado de Santa Catarina; O Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina. Além de órgãos federais como o Serviço Nacional de Processamento de Dados – SERPRO e a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT.

As principais áreas de negócios da Empresa são Redes, Datacenter, Desenvolvimento e Sustentação de Sistemas, e Inovação Tecnológica. A área de redes abrange os serviços de provimento, instalação e manutenção de Fibra Ótica em todo o Estado de Santa Catarina, criando a Infovia SC, chamada de rede de Governo. Esse

serviço tem por objetivo manter canais de comunicação de alta velocidade e confiabilidade para aumentar a eficiência da máquina Estatal. Para tal o CIASC tem aumentado o número de cabos de fibra ótica por todo o Estado e fornecido aos seus clientes soluções integradas para o aumento dos seus pontos de fibra, utilizando-se de preços compatíveis com o mercado e tecnologia de ponta.

O Datacenter permite aos clientes do CIASC o armazenamento de seus dados, de forma integrada. O Datacenter está disponível 24 horas por dia, todos os dias do ano. Esse serviço permite aos órgãos trabalhar em um ambiente protegido, mantendo seus servidores em uma base de dados única. Anteriormente, cada órgão tinha seu próprio servidor, o que era deveras oneroso ao Estado.

A área de desenvolvimento e sustentação de sistemas é responsável por diversos serviços. Cabe a essa área criar os sistemas utilizados nas diversas plataformas do governo e das prefeituras, como, por exemplo, o *business intelligence* e ferramentas de gestão de recursos. Os sites institucionais e suas ramificações também são competência dessa área. O objetivo desses serviços é ajudar à Administração Pública Estadual e também aos municípios a solucionar os problemas apontados pelos gestores públicos por meio de um governo eletrônico efetivo baseado nos princípios da atualização tecnológica e economicidade.

A empresa também faz diversas pesquisas nas áreas de Indexação, *Business Intelligence*, Geotecnologias, Frameworks, Automação e muitas outras áreas ligada as tecnologias da informação e comunicação. O intuito dessas pesquisas é aumentar cada vez mais a gama de serviços oferecidos aos clientes e a população.

4.3 ATUAL CONFIGURAÇÃO DO CIASC

A atual diretoria tomou posse em fevereiro de 2015. As avaliações feitas sobre a visão de negócio e forma de atuação do CIASC foram responsáveis pela crença de ser possível a criação de um novo modelo de atuação, resultando, assim, em um CIASC reformulado. A proposta da atual diretoria é transformar a empresa em uma referência no provimento de tecnologia da informação no Estado de Santa Catarina.

Para a realização desse objetivo, foi construído um novo planejamento estratégico. Para tal, foram utilizadas metodologias atuais de mercado e foi contratada uma empresa privada de consultoria. Além disso, os colaboradores da empresa

participaram diretamente da sua construção e avaliação. O intuito é integrar as vice-presidências, criando assim uma forma de atuação mais sistêmica e interdependente entre as mesmas.

A VPT diferenciou as suas atividades em: InfoviaSC - a rede de fibra óptica do governo; Data Center SC - a estrutura de processamento e armazenamento dos dados; Desenvolvimento de Software – sistemas, aplicações; Inteligência SC – voltada para tratamento e análise de dados; Produtos e Serviços – área encarregada de promover a integração dos produtos e serviços demandados; Normatização – padronização das demandas de TIC para o Estado.

A VPA está empenhada em adotar práticas mais eficientes de desempenho empresarial, utilizando-se de técnicas de mercado para a realização desse objetivo.

Por fim, a VPC adotou uma abordagem mais efetiva junto aos seus clientes, melhorando os seus métodos de negociação para a busca de benefícios mútuos entre as partes. Seus métodos de trabalho foram reformulados, buscando atingir novos clientes e utilizar-se de técnicas do mercado privado para a melhoria de seus processos negociais.

Essas inovações são presentes e visíveis no dia a dia da empresa, entretanto ainda percebe-se uma baixa adesão dos colaboradores devido a fatores culturais como o tempo de empresa e resistência a inovações. Contudo, apesar de o planejamento estratégico buscar integrar as diferentes áreas do CIASC, ocorreu uma divisão dentro da sua estrutura física, separando as áreas técnicas das outras áreas por meio de portas com acesso eletrônico autorizado. Além disso, os gerentes da vice-presidência tecnológica agora trabalham em uma mesma sala, porém ficam isolados da sua equipe de colaboradores.

A ferramenta de gestão das demandas é o Redmine, um sistema que integra as áreas com relação aos projetos feitos pela área técnica e a área comercial. Apesar da ferramenta ser bastante difundida dentro da área técnica, a área comercial faz fortes críticas a esse processo, alegando a falta de funcionalidades e defasagem do sistema com relação aos sistemas atuais existentes no mercado.

4.4 A GERÊNCIA DE COMERCIALIZAÇÃO – GECOM.

Em março de 2003 foi criada a Assessoria de Atendimento e Negócios – AAN – para auxiliar nos processos de atendimento aos clientes do CIASC. Essa

assessoria era ligada diretamente a presidência e desempenhava a função de apoio a área tecnológica para a venda dos produtos e serviços e serviços do CIASC. A diretoria vendo uma necessidade maior, em um mercado mais competitivo, de lidar de forma diferenciada com os clientes, resolveu criar no ano de 2009 uma nova gerência para tratar com os clientes dentro de um perfil mais comercial e exclusivo. Esse novo departamento recebeu o nome de Gerência de Comercialização – GECOM. Essa nova gerência ficou então subordinada a vice-presidência administrativa e tinha como suas atribuições de acordo com o seu regimento interno de junho de 2009:

- Tratar dos assuntos de natureza mercadológica e prospecção de novos produtos e mercados aliados a aspectos de base tecnológica.
- Apresentar projetos prospectados pelos gestores de relacionamento junto aos órgãos, emitindo parecer a respeito da viabilidade de atendimento;
- apresentar os projetos e serviços negociados com os diversos órgãos do Governo do Estado, validados pelas unidades orgânicas do CIASC;
- acompanhar quando solicitado os representantes da Diretoria da Empresa em visitas aos órgãos governamentais a nível municipal, estadual ou federal;
- prospectar soluções de mercado para as demandas dos órgãos caso o CIASC não viabilize a solução por seu corpo técnico interno, repassando à empresa todos os argumentos necessários que sustentarão a decisão;
- planejar, organizar e controlar as ações dos técnicos responsáveis pelo atendimento e relacionamento junto aos clientes e demais áreas da organização, visando viabilizar a execução e/ou implementação das solicitações dos órgãos;
- manter atualizados dados cadastrais, contratuais e financeiros dos órgãos atendidos pelo CIASC;
- planejar e executar os planos mercadológicos do CIASC, além de todo material publicitário e o catálogo de produtos e serviços;
- planejar, coordenar e acompanhar os registros de problemas técnicos de hardware, software e de sistemas aplicativos, além das críticas e sugestões apontadas pelos órgãos atendidos pelo CIASC;
- planejar, coordenar e executar outras atividades correlatas ou quando determinadas pela Diretoria.

A GECOM foi dividida em três coordenadorias para o melhor cumprimento das

suas atividades: Coordenadoria de Marketing e Produtos (CCMAP); Coordenadoria de Contratos e Preços (CCCOP); Coordenadoria de Atendimento e Relacionamento (CCATR).

A CCMAP tinha como finalidade: Planejar, executar e controlar as atividades relativas à prospecção de novos mercados, lançamentos de produtos, divulgação dos produtos do CIASC, e viabilização de novas fontes de recursos. Suas principais competências eram: Administrar o catálogo de produtos e outros materiais publicitários do CIASC, relativos a produto; gerenciar o portfólio de produtos do CIASC; viabilizar o lançamento de novos produtos; efetuar visitas de prospecção de mercados; viabilizar, em conjunto com outras unidades orgânicas, o lançamento de novos produtos, criação de marcas, material informativo e de divulgação de produtos; e planejar e coordenar estudos visando medir o índice de satisfação dos serviços prestados aos órgãos atendidos pelo CIASC.

A CCCOP se concentrava em controlar e executar rotinas cadastrais, financeiras, contratuais e mercadológicas dos órgãos atendidos pelo CIASC. As suas principais atribuições eram prestar suporte de caráter administrativo junto ao corpo técnico da GECOM; manter, controlar e executar operações nos módulos de clientes, faturamento, autorização de serviços, produtos, no sistema de faturamento do CIASC, que dizem respeito à contabilização dos recursos físicos para geração de faturas a serem emitidas para os órgãos atendidos pelo CIASC; prestar suporte, supervisionar e controlar a elaboração e atualização dos contratos de prestação de serviços do CIASC; e elaborar e controlar propostas comerciais dos órgãos, em conjunto com os gestores de relacionamento da Coordenadoria de Atendimento e Relacionamento.

A CCATR tinha como finalidade o contato efetivo com os clientes do CIASC. Para isso foram selecionadas diversas atribuições. A finalidade dessa coordenadoria era efetivar todo contato comercial junto aos clientes atuais e a novos clientes em potencial visando a viabilização de novos produtos/serviços. E prover o gerenciamento de serviços e produtos, a fim de garantir o nível de serviço prestado pelo CIASC através do atendimento, controle e planejamento de problemas, mudanças e inventário de Hardware e Software, além de executar serviços de ouvidoria.

Notar-se-á que as competências básicas dessa coordenadoria são muitas e de acordo com o regimento interno de junho de 2009 eram as seguintes:

- Manter contato com os órgãos atendidos pelo CIASC objetivando negociar

a contratação dos serviços;

- levantar informações para elaboração de propostas comerciais e contratos de prestação de serviços para serem repassados aos órgãos;

- conhecer o portfólio de produtos e serviços do CIASC;

- efetuar visitas técnicas de acompanhamento dos sistemas e serviços do CIASC implantados nas dependências dos órgãos;

- levantar atividades desenvolvidas pelos órgãos, para colaborar na prospecção de futuros negócios;

- conhecer e acompanhar as receitas financeiras geradas pelos órgãos;

- defender os interesses dos órgãos dentro da organização, visando solucionar problemas para satisfazê-los;

- desenvolver, em conjunto com a área de planejamento da organização, o plano mercadológico anual;

- coordenar a disseminação da cultura da tecnologia da informação;

- elaborar estudos a respeito das potencialidades e expectativas de crescimento de mercado, no qual a organização está inserida, além de identificar novos órgãos e negócios;

- participar na determinação de componentes de formação de preços de sistemas e serviços, efetuando estudos a respeito da receita e acompanhamento orçamentários;

- participar da revisão de contratos e/ou aditivos efetuados entre as partes contratantes;

- conhecer e integrar-se com todas as áreas da organização, visando trocar experiências, informações e prestação de serviços;

- propor soluções que sempre visem a integração de todos os sistemas disponibilizados pelo CIASC;

- dar assistência aos órgãos atendidos pelo CIASC no que se refere ao encaminhamento dos problemas técnicos de hardware, software, aplicativos, rede, teleprocessamento, internet/intranet, ambiente, recuperando problemas, contornando e/ou solucionando;

- atender, informar, registrar, controlar e planejar ocorrências técnicas de hardware, software, aplicativos, rede, teleprocessamento, internet/intranet, ambientes e procedimentos;

- informar, registrar, acompanhar e planejar toda e qualquer mudança que venha a empacar o nível de serviço prestado aos clientes internos/externos do CIASC, controlando mudanças de hardware, software, aplicativos, redes, teleprocessamento, internet/intranet, ambiente e procedimentos;
- garantir a manutenção, acompanhar e planejar o inventário técnico, compreendendo cadastro de clientes, catálogos de produtos, inventário de hardware e software com as configurações e relacionamentos associados à base de dados com *checklist*;
- disponibilizar informações atualizadas para geração de faturamento financeiro;
- manter registros estatísticos relativos aos índices de satisfação auferidos pela prestação de serviços disponibilizados pelo CIASC;
- planejar, coordenar e executar outras atividades correlatas ou quando determinadas pela Gerência.

Percebe-se por essa extensa lista, a quantidade de trabalho e procedimentos despendidos pela coordenadoria, sendo que em alguns casos as tarefas coincidem com as atividades da CCMAP e se relacionam diretamente com as atividades da Coordenadoria de Contratos e Preços. Essa gama de atividades exigida da Coordenadoria de Atendimento e Relacionamento e da GECOM como um todo resultaria em uma mudança na configuração da diretoria.

A mudança supracitada ocorreu no ano de 2011 com a criação da VPC. Com a necessidade de um enfoque ainda maior nas atividades comerciais e a saturação das atividades da VPA, foi necessário que o CIASC mudasse a sua visão em relação à maneira de fazer os seus negócios. Essa visão mudou a configuração da empresa quando um enfoque totalmente voltado a parte comercial ocorreu com a criação da VPC. Essa nova vice-presidência, então, assumiu o comando da GECOM, criando algumas mudanças em sua estrutura.

A primeira mudança foi a divisão das atividades da CCCOP. Visando um maior enfoque nos contratos, para uma maior clareza sobre o andamento dos negócios do CIASC foi criada a Coordenadoria de Contratos com Clientes (CCCON). E para que a precificação e faturamento pudessem ter uma atenção especial, para a observação da lucratividade do CIASC, foi criada a Coordenadoria de Faturamento e Preços (CCFAT).

Essa coordenadoria trabalha também em conjunto com a GEFIN, integrando o faturamento das vendas com a área de contabilidade.

A segunda mudança ocorreu por volta de 2011 quando a CCMAP que estava vazia foi preenchida, de fato, por um Coordenador. As atividades da coordenadoria estavam voltadas principalmente para a prospecção de clientes na esfera municipal e auxílio aos coordenadores de atendimento e relacionamento que lidavam com esses órgãos. Os novos negócios com as prefeituras eram prospectados e, se, depois de realizados eram divulgados por meio do portal da transparência. As atividades dessa coordenadoria foram descontinuadas por volta de 2014, quando as atividades relacionadas ao marketing do CIASC saíram da vice-presidência comercial e foram englobados pela vice-presidência técnica, sob a tutela da GPROS. Atualmente, essa coordenadoria ainda está no organograma da GECOM, mas permanece vazia. As atividades de suporte aos clientes que estavam concentradas na CCATR foram transferidas para uma nova coordenadoria chamada de Coordenadoria de Suporte ao Usuário (COSUS), com o intuito de desacumular as funções dos coordenadores de atendimento e relacionamento e ter uma ligação mais profunda com a área de suporte técnico da VPT.

Por fim, os coordenadores de atendimento e relacionamento passaram a ser chamados de Gestores de atendimento e relacionamento, dando assim, um enfoque mais gerencial as suas atividades. Com algumas das extensas atividades anteriores abolidas das suas atribuições, os gestores deveriam focar-se mais nas atividades voltadas diretamente ao relacionamento com os clientes. A elaboração das propostas comerciais passou a ser uma demanda da CCATR e com o advento de uma nova diretoria, os processos passaram a ser mapeados e gerenciados.

Atualmente a GECOM passa por um processo de melhoria generalizada em sua gestão e processos. Com o advento da nova diretoria que assumiu em 2015, foram tomadas diversas medidas com o intuito de tornar a gerência de comercialização mais voltada ao mercado atual. Após um diagnóstico feito em 2015 por uma empresa terceirizada, com o auxílio da diretoria, gerente do setor e gestores de relacionamento, as metas foram traçadas e se adequaram ao planejamento estratégico da empresa. O CIASC buscou um enfoque no cliente, por meio de uma melhoria do processo de relacionamento e atendimento , juntamente com a redução de custos, adequação de preços e a busca da geração de novos negócios e a criação de novas oportunidades.

A primeira medida tomada foi uma segmentação da cartela de clientes, onde as áreas da administração pública foram divididas por gestor. Essa mudança busca a diminuição do tempo de atendimento, e agilidade e assertividade nas respostas para os órgãos públicos atendidos.

O mapeamento dos processos para gestão e correção também está sendo feito atualmente. Para tal, foi contratada a mesma empresa de consultoria responsável pelo planejamento estratégico no CIASC. A ferramenta de gestão escolhida foi o *Business Process Management System* (BPMS), que consiste em um software de gestão que permite o mapeamento, execução e monitoramento dos processos com enfoque na transformação do negócio e na melhoria constante. Reuniões periódicas entre a equipe de consultoria e a GECOM tem ocorrido para o planejamento e implementação da nova gestão de processos. Além disso, os gestores tem recebido treinamento semanal voltado ao BPMS.

A GECOM também tem trabalhado a sua gestão baseada em indicadores. Para isso foi criado um *Customer Relationship Management* (CRM), uma plataforma de gestão de relacionamento com os clientes que utiliza-se de um sistema integrado de gestão, onde reúne vários processos e tarefas de uma forma organizada e integrada. O intuito do CRM da GECOM é otimizar o atendimento ao cliente através de uma base de dados integrada, com informações disponíveis a todos os gestores, gerência e diretoria, Além disso, gerar indicadores para otimização dos recursos e permitir o acesso a dados para a criação de métricas para a avaliação da eficiência das atividades da GECOM e para auxílio da diretoria e dos gestores na tomada de decisões. O CRM foi implementado em setembro de 2015 e apesar de atualmente estar alimentado com as informações, ainda não dispõe dos dados necessários para uma análise de desempenho mais profunda, devido a ainda não ter completado o tempo necessário de dois anos fiscais para uma comparação entre planejado x realizado. Contudo a gerência já o utiliza para a obtenção de dados sobre as negociações em andamento e atualização das tarefas dos gestores de relacionamento.

Por fim, têm sido criadas novas ferramentas para a gestão de suporte. A COSUS tem trabalhado com a área técnica em um sistema integrado, onde o cliente poderá verificar o andamento das suas demandas de forma remota, sem precisar entrar em contato direto com os gestores de relacionamento para a verificação do andamento das mesmas, gerando menos sobrecarga para as atividades dos gestores.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.

Nesse capítulo serão discutidos os dados obtidos através das entrevistas. Para melhor compreensão dos temas e para colocá-los em consonância com os objetivos que esse trabalho pretende cumprir, os temas foram divididos em cinco. Eficiência, Gestão Pública, Marketing, Relacionamento da GECOM com as outras áreas do CIASC e Relacionamento da GECOM com os clientes do CIASC. Procurou-se atender a todos os tópicos demandados por meio de uma pesquisa qualitativa para que os assuntos discutidos e analisados pudessem ser mostrados com a riqueza de detalhes que esse tipo de pesquisa permite.

5.1 EFICIÊNCIA DE UMA EMPRESA PÚBLICA

A eficiência de uma empresa pública foi descrita de diferentes formas pelos gestores entrevistados. Foi observado que a maioria dos entrevistados apresentou dificuldades em relação a compreensão do significado do conceito de eficiência.

Dois entrevistados (Entrevistados 2 e Entrevistado 6) demonstraram ter domínio e compreensão sobre o referido termo, enquanto os demais demonstraram não compreender o real sentido do conceito.

Segundo o entrevistado 2, “a eficiência deve ser a utilização dos recursos de forma correta. Maximizando a utilização dos recursos”. Já o entrevistado 6 afirmou que:

A eficiência pode ser definida em vários aspectos. Um tem a ver com os resultados alcançados, se ela está cumprindo suas finalidades e se essas finalidades estão tendo um custo coerente com o resultado. Não adianta alcançar um resultado máximo com um custo máximo. Eficiência é um equilíbrio entre os resultados buscados e os custos necessários.

Percebe-se uma clara ligação entre os conceitos apresentados por estes entrevistados e o conceito apresentado por Drucker (1981).

Pôde-se observar dos demais entrevistados que ao definirem eficiência, acabaram confundindo-a com a eficácia. Ambos os conceitos estão diretamente ligados (MARCELINO 1998, apud SANTOS, 2003), porém na visão da maioria dos entrevistados foi observado que a diferenciação entre esses conceitos é pouco existente. Podemos observar esse fato com o relato do entrevistado 1, “Na empresa pública,

principalmente pelo padrão ser a sociedade, eu diria que a eficiência está em fazer um bom atendimento para essa sociedade que é a dona da empresa.”

Além disso, outros entrevistados associaram a eficiência de uma empresa pública ao cumprimento de objetivos, isto é, entregar o produto ou serviço solicitado ao cidadão. Essa associação com o objetivo pode ser observada nas afirmações do entrevistado 5, “Toda empresa independente se ela é pública ou se ela é privada, ela tem um objetivo quando ela é criada. Uma empresa só existe quando ela tem um objetivo a cumprir. Ela tem de entregar um produto ou serviço.” E também do entrevistado 7: “A eficiência de uma empresa pública é definida pelo foco do que se quer atingir. A proposta dela, o porque ele existiu. Pra que razão e objetivo ela foi criada e o que se quer dela. O que se quer atingir. Atingiu? Então ela é eficiente”.

Por último, também foi citado, por dois dos entrevistados, a agilidade como fator que define a eficiência de uma empresa pública. Segundo a visão gerencial da GECOM, a eficiência é definida como a entrega de produtos e serviços para a sociedade, com qualidade e de forma rápida, sendo a sociedade o cliente da empresa. Nessa definição podemos encontrar agilidade, entrega de objetivos e eficácia, porém fica ausente o equilíbrio entre os custos e a qualidade do serviço prestado, isto é, atingir o melhor resultado com o mínimo de custos possível.

Em resumo, pode-se observar que há uma preocupação forte com a qualidade dos serviços, o tempo em que ele é executado e a sua relevância para a sociedade, porém há em sua grande maioria uma ausência de noção do fator custo na definição da eficiência na administração pública por parte dos entrevistados.

5.1.1 Eficiência na Gerência de Comercialização do CIASC.

Em relação à percepção da eficiência nas atividades da GECOM volta-se aos fatores citados anteriormente quanto à assimilação do conceito por parte dos colaboradores, entretanto, esse questionamento gerou uma miríade de respostas diferentes por parte dos entrevistados. As opiniões em relação à percepção da eficiência são extremamente divididas, onde é considerada eficiente por quatro dos entrevistados, ineficiente por três dos entrevistados e parcialmente eficiente por quatro dos entrevistados.

A primeira afirmação dos gestores que consideram a GECOM eficiente é a

capacidade de atender bem o cliente, dando retorno de forma atenciosa e com rapidez aos clientes, como diz o entrevistado 7:

De uma forma geral ela dá um retorno. Eu tiro por mim, o que eu prezo em um atendimento é dar o retorno para aquilo que o cliente pergunta, questiona, um sim ou não. Se eu não tiver a resposta na hora, me comprometer que depois eu darei essa resposta. A GECOM cumpre esse papel.

Segundo o entrevistado 9, a eficiência no atendimento é tamanha que a GECOM inclusive é criticada por outros setores “A gente procura ser o mais eficiente possível, tanto que a gente costuma ser muito criticado porque a gente está sempre cobrando de alguém alguma coisa que não tá acontecendo certo”.

Outra afirmação dos gestores que consideram a GECOM eficiente é que a mesma consegue cumprir as suas atividades, porém devido à falta de capacidade de produção, atrasos nos serviços prestados e falta de comunicação, todos problemas relacionados à outras áreas do CIASC, a GECOM não consegue atender os seus clientes como deveria atender. O entrevistado 4 ilustra essa opinião da seguinte forma:

Dentro da GECOM, nós temos até um grupo coeso e a gente tá segurando a peteca a bastante tempo. O que eu acho, é que não a gente GECOM, mas o CIASC deve dar maior volume na parte técnica e atendimento técnico. Nós temos de ter um respaldo pra tudo o que a gente vende dentro da GECOM, tudo que nos é permitido vender pela GECOM, quando nós trouxermos esses serviços aqui pra dentro, essa resposta deve ser imediata. E não vender para os nossos clientes e quando a gente trazer pra dentro da empresa ter uma série de entraves, não tem possibilidade disso, não temos recursos técnicos, equipamentos, recursos de RH.

Além disso, foi destacado que medidas para a melhoria da eficiência já estão sendo promovidas. Um CRM foi implantado em setembro de 2015 com o intuito de melhorar o gerenciamento de dados e criar mecanismos para análise de desempenho e eficiência através de indicadores. Segundo o entrevistado 3, criador da ferramenta dentro da GECOM, as análises ainda não podem ser feitas devido ao tempo que os dados estão sendo armazenados, sendo necessários no mínimo um ano fiscal para que os dados possam ter alguma validade, e pelo menos, dois anos fiscais para que os dados possam ser comparados entre si. Esta afirmação é corroborada por Teixeira e Santana (1995) quando atentam para o prazo estabelecido pela organização deve estar de acordo com os dados que ela deseja analisar. O CRM foi citado por vários outros entrevistados como uma alternativa para controle e tem recebido uma adesão razoável entre os gestores e gerência. Porém, foi observado que ainda falta um comprometimento maior

de toda a equipe para que os dados do sistema sejam alimentados corretamente, gerando assim dados mais confiáveis. O comprometimento da equipe para a implantação de um sistema de indicadores é um fator fundamental para que esse tenha sucesso (TEIXEIRA; SANTANA, 1995).

Segundo o gerente, a GECOM é eficiente, entretanto ainda pode melhorar. Essa afirmação é justificada pelo entrevistado 11 quando diz que mesmo dentro de uma crise econômica houve aumento no faturamento, sem precisar haver reajustes contratuais.

Três dos entrevistados dizem não haver um comprometimento total da equipe. Sendo que, segundo eles, apenas uma parte da equipe é comprometida com os resultados da GECOM. O entrevistado 10 faz a seguinte elucidação: “Muitos trabalham muito e ficam sobrecarregados e outros ficam parados, sem qualquer iniciativa da parte da pessoa. Isso é uma falta de respeito com o profissional que está do seu lado”. Os principais motivos para esse problema, segundo eles, é a falta de cobrança por parte da gerência e diretoria, que não tem como cobrar incisivamente devido a posição confortável do funcionário público que tem a sua estabilidade garantida. Além disso, a falta de fatores motivacionais como premiações e punições deixam o colaborador estagnado, desmotivado e confortável. Para o entrevistado 2 esse problema é descrito assim:

Quando você não tem gestão da equipe, quando a sua gestão sobre a equipe é limitada, ou seja, você não tem manobras gerenciais, não tem cartas na manga, não tem barganha, você não tem nem recompensas e de certa forma nem punições pra motivar aquele funcionário.

Essa problemática, segundo o entrevistado 6, acaba gerando retrabalho, o que também é acarretado por pessoas diferentes trabalhando nos mesmos procedimentos em momentos diferentes com falhas de comunicação entre as partes. Nota-se que a visão dos colaboradores da GECOM sobre a sua própria eficiência desperta opiniões diferentes, excetuando uma minoria que se demonstrou satisfeita ou insatisfeita em todos os aspectos, a grande maioria tem uma visão moderada, conseguindo enxergar os aspectos a serem melhorados dentro do departamento e fora dele através de uma visão mais sistêmica da organização como um todo.

5.1.2 Pontos Críticos e Favoráveis

Quando perguntados sobre quais são os pontos críticos e os pontos favoráveis relacionados à eficiência da GECOM os colaboradores apresentaram uma variedade de respostas diferentes, entretanto algumas das respostas obtidas atentaram para os mesmos fatores em muitas das entrevistas, algumas chegando a aparecer em nove respostas dos onze entrevistados. Abaixo seguem os tópicos apontados pelos colaboradores.

5.1.2.1 Pontos Críticos

O tema que obteve a maioria das respostas como um ponto crítico foi a infraestrutura para atendimento dos clientes e realização das atividades, sendo citado por seis dos entrevistados. Foi apontado que a ausência de uma sala de reuniões mais propícia para recebimento dos clientes dentro do CIASC é um fator crítico, já que os clientes são recebidos dentro da própria GECOM em uma mesa com poucos lugares, sem um serviço de cozinha, *datashow* para apresentações e um ambiente silencioso e aconchegante. O entrevistado 7 elucida esse fator dessa forma: “Talvez uma sala de reuniões da GECOM que tenha uma melhor estrutura, com *datashow*. Uma salinha ajeitada, pra gente não ter de atender o cliente ali naquela mesa redonda. Uma poltroninha pra ficar uma coisa mais aconchegante”. Ainda dentro da Infraestrutura outro fator a ser considerado é a falta de melhores ferramentas de trabalho. Computadores lentos, máquinas antigas e móveis depreciados são descritos pelos colaboradores e mais de um deles se referiu ao termo “em casa de ferreiro o espeto é de pau”. O entrevistado 1 coloca esse fator de forma bem parecida com os outros entrevistados dizendo:

Nossa infraestrutura é muito antiquada, ela não passa por uma reformulação contando toda a questão da infraestrutura. É a infraestrutura de salas, de móveis, equipamento muito obsoletos, velhos, isso impacta no trabalho diário. Você está em uma empresa de tecnologia, mas as suas ferramentas de trabalho já estão muito sucateadas. Isso impacta, isso é uma coisa que atrapalha as nossas atividades da GECOM.

A falta de compromisso e perfil de alguns gestores também foi colocada por três colaboradores como um fator crítico dentro da GECOM. Nas palavras do

entrevistado 10 isso é descrito da seguinte forma:

Na minha opinião, 50% de quem está ali não veste a camisa, a eficiência dali está muito pelo que eu disse no início, muitos ali não está pela meritocracia, estão pelo QI (Quem indica) e isso divide o grupo. Muitos trabalham muito e ficam sobrecarregados e outros ficam parados, sem qualquer iniciativa da parte da pessoa. Isso é uma falta de respeito com o profissional que está do seu lado, peca muito a diretoria que deveriam ser mais incisivos utilizando os métodos, não de coação, e cobrar. Então eu acho que um 50% dali deixam muito a desejar. Falta de recursos para que a diretoria possa cobrar, mais autonomia para a gerência poder determinar o que vai ser feito.

É importante frisar que a reforma gerencial de 1995 estabeleceu a flexibilização da estabilidade dos servidores públicos, incluindo, até mesmo, a possibilidade de demissão em casos de insuficiência de desempenho (COSTIN, 2010).

Isso também é observado em outras respostas, onde é citado o fato de a diretoria e gerência não terem subsídios ou práticas para lidarem com esses gestores. A ausência de perfil por parte da equipe é ilustrada de forma bastante elucidativa pelo entrevistado 9, antigo gerente do setor:

Alguns coordenadores não tem perfil para trabalhar como coordenador. É que teve uma mistura, em uma época eles eram chamados de coordenadores técnicos. O ideal é que o nosso coordenador misturasse o conhecimento técnico com o conhecimento administrativo e comercial. O coordenador tem de saber as necessidades, o que ele precisa. Tem de estar muito ligado com o cliente. E nem todos os coordenadores de relacionamento tem esse perfil.

Dois pontos críticos apontados tem uma ligação direta entre si. A concorrência com as empresas privadas e a resistência dos clientes em relação ao CIASC. Foi destacado também que as empresas privadas acabam captando muitos clientes do CIASC devido a sua agilidade nos processos de atendimento e entrega, enquanto a empresa utiliza-se da burocratização de uma empresa pública e oferece uma considerável demora nas entregas dos serviços e produtos, às vezes chegando até a atrasar as entregas. Isso acaba gerando uma, resistência dos clientes ao buscar o CIASC, via GECOM, para a obtenção dos produtos e serviços desejados.

Também diretamente ligada aos dois fatores acima, foi extensamente citada por muitos gestores em vários momentos e perguntas da entrevista o trabalho da área técnica do CIASC, o fato de que muitas vezes os serviços não podem ser entregues estagna a GECOM na captação de novos clientes e prospecção de novos serviços aos clientes já existentes. Esse ponto crítico terá um capítulo próprio devido a extensão de

seu tema, todavia vale ressaltar nesse tópico a resposta do entrevistado 4:

O ponto crítico da nossa área ali é o que a gente já fala a bastante tempo sobre esse caso é não ter uma informação geral do que hoje a gente tem disponível dentro da empresa. Isso gera limitação de venda. E se existe essa limitação de venda, porque que ela existe? Esgotamento de recursos, falta de incremento nas áreas afim para atendimento de clientes. Então eu acho que os pontos críticos, não ocorrem tanto por parte GECOM.

Dentro dessa mesma resposta encontra-se também o fato bastante criticado em outras entrevistas da falta de percepção dos objetivos da diretoria para a venda de produtos e serviços, onde é citado não haver um alinhamento entre o que a diretoria quer para a área técnica e o que ela quer para a GECOM.

Por fim, a dependência do governo e a realidade política são expostas como pontos críticos. O CIASC, por ser uma empresa pública, é ligado diretamente ao governo do Estado. Os gestores citam que a falta de autonomia do CIASC para realizar as suas negociações atrapalha os seus negócios existentes e possíveis futuros negócios devido à burocratização excessiva e também por motivo de interesses políticos. Osborne e Gaebler (1995) atentam para essa problemática quando afirmam que o governo deveria estar mais voltado à atingir os resultados do que para a realização de normas burocráticas. De acordo com o entrevistado 2 “o ponto crítico é o cenário político, a gente sempre fica a mercê e tudo acaba afetando a eficiência das atividades . Eu vejo como ponto crítico a política de uma maneira geral”. A percepção dos gestores sobre o Estado e o cenário político em que o CIASC está inserido poderão ser observados de forma mais detalhada em capítulos posteriores.

5.1.2.2 Pontos Favoráveis

Os pontos favoráveis são citados de maneira mais coesa entre a equipe. Observa-se que a maioria dos colaboradores concorda entre si com esses pontos. E as tentativas de melhorias por parte da diretoria e gerência são reconhecidas e bem recebidas pelos gestores de relacionamento.

O primeiro fator a ser citado é o conhecimento dos gestores das necessidades dos seus clientes, bom relacionamento com os mesmos e experiência dentro da gerência comercial. Esse fator foi respondido de forma unânime por todos os entrevistados. Nas palavras do entrevistado 1 isso é descrito da seguinte forma:

Algo favorável é que quando vai para a GECOM, a grande maioria já passou por vários estágios da empresa, já trabalhou em outras áreas, já veio da área técnica, analista de sistemas, analista de OeM, pessoas que já lidaram muito com a questão técnica da empresa e por isso quando chegam na área comercial tem um feeling maior pra lidar com os assuntos. Ou conhecer as necessidades e ajudar os nossos clientes a dar encaminhamentos as suas necessidades. A gente tem uma coisa favorável que é esse conhecimento ao longo do tempo que nos fez ter todo esse *know how* para poder tocar bem essa parte comercial da empresa.

O conhecimento da realidade dos clientes e a relação cordial dos gestores com os mesmos também são bastante citados, sendo corroborados pela visão da gerência em relação a esse caso. O conhecimento da realidade da própria empresa também é citado, como fala o entrevistado 3:

Conhecimento sobre as vantagens e desvantagens que a empresa tem, ou seja, nós aprendemos a negociar internamente a saída dos projetos e a viabilidade de coisas que inicialmente seriam negadas pelo corpo técnico. A gente sabe como fazer as coisas acontecer.

Nota-se que os gestores de relacionamento e a gerência tem uma forte noção dos seus recursos humanos como vantagem competitiva como ferramenta para o alcance de sua eficiência. Esse ponto de vista também é corroborado por Howard (1973), quando fala acerca da eficiência de um gestor de uma área comercial.

O segundo ponto favorável a ser ressaltado foi citado por nove dos onze entrevistados, a melhoria na organização e padronização dos processos. O CRM foi apontado como o principal responsável por essa melhoria. Mesmo com alguns dos gestores atentando para o fato de que a ferramenta precisa ser levada mais a sério por alguns gestores para funcionar de forma mais efetiva. Por meio do CRM muitos processos estão sendo documentados e ficando disponíveis ao acesso direto para todos os gestores. O entrevistado 7 aponta as vantagens do CRM assim: “Lá tu consegues colocar todos os dados, oportunidades, contratos, e-mail, tudo. É uma ferramenta que centraliza as informações dos clientes”. Todavia, o entrevistado 2 faz as seguintes críticas ao mesmo:

Embora o discurso seja de novo modelo, de informações e de processos ou tentativa de, há até um sistema de informações, um CRM, mas isso não pegou. Os funcionários em si não aderiram a ideia de utilizar isso como ferramenta, então acho que está sendo feita uma boa tentativa, mas a forma que as coisas foram feitas acabou burocratizando muitas tarefas que não mereciam um propósito especial e acabam tirando a eficiência das atividades que poderiam ser direcionadas para melhor atender o cliente ou as necessidades mais cruciais do dia a dia.

Percebe-se aí que a participação dos colaboradores na montagem de um sistema de gestão e análise de sucesso, como defendem Teixeira e Santana (1995) divide opiniões entre os gestores, o que influencia diretamente no desempenho do sistema.

Além disso o CRM tem permitido a geração de diversos relatórios para a gerência e diretoria, onde as atividades, processos, contratos, negociações e dados tem auxiliado de forma proeminente, por meio de indicadores, nas tomadas de decisões. Outro fator citado foi a padronização das propostas comerciais, onde todos os gestores tem agora um modelo de proposta a ser seguido, auxiliando na agilidade e clareza perante os clientes.

Segundo a gerência, capacitações em vendas, atendimento, produtos e serviços, têm sido promovidas. Uma empresa terceirizada foi contratada pela diretoria para promover um mapeamento dos processos através da ferramenta BPMS e reuniões periódicas tem acontecido para a implementação e treinamento da mesma. Osborne e Gaebler (1995) defendem essa prática para que o governo aumente a sua competitividade.

Percebe-se claramente uma tentativa da gerência e diretoria de aliar a alta capacidade de conhecimento e experiência dos gestores de relacionamento à uma gestão mais informatizada e voltada a indicadores. Essa prática tem recebido uma adesão da equipe, apesar das críticas supracitadas em relação ao comprometimento dos gestores com as novas ferramentas e com a resistência por parte de alguns poucos colaboradores aos novos processos implementados pela diretoria.

5.1.3 Ações para a melhoria da eficiência da GECOM

Quando indagados sobre quais ações poderiam ser feitas para melhorar a eficiência da GECOM, os colaboradores colocaram diversas ideias, com muitos deles concordando entre si com melhorias que poderiam ser feitas tanto dentro do próprio setor, como na organização como um todo. Também nota-se que os temas das melhorias estão ligados, como, por exemplo, planejamento e processos, aumento da equipe e desenvolvimento dos colaboradores, entre outros.

A ação mais descrita pelos colaboradores, seis ao todo, foi uma melhoria nos processos da GECOM. Foi percebido que os gestores e a gerência têm bastante noção das melhorias que já foram implementadas, porém entendem que muito ainda

precisa ser feito. De acordo com o entrevistado 9, um sistema de processos diferente poderia auxiliar o andamento dos trabalhos da GECOM.

O entrevistado 10 aponta também para a falta familiaridade dos gestores com os processos, sua falta de pró-atividade em aprender e como isso atrapalha a eficiência do setor, segundo ele:

Cada gestor tem de saber o quê o cliente deles comercializa, porque eles não têm noção do que é um contrato, não fazem proposta, tem gestor que não quer fazer proposta. É uma vergonha isso. Não digo que ele vai formalizar um contrato, mas ele tem de saber o que diz um contrato, que o valor global existe, vencimento, vigência e em que tramite está. Saber que as planilhas estão lá prontas. Se entrar no link da GECOM tem lá, faturamento, quanto gasta por mês. Então não há uma iniciativa deles de se organizarem, como se criasse uma pasta de cada cliente. Aí fica um perguntando para o outro, e depois perguntam de novo. Ninguém quer aprender.

O entrevistado 3 sugere uma aliança dos processos com um planejamento baseado no orçamento público para que ocorra uma melhoria na eficiência da GECOM, segundo ele:

Dentro da GECOM a gente pode melhorar mais ainda os processos, que a gente já começou a implementar com o CRM e eu acho que a gente pode ficar muito eficiente se houver um planejamento baseado em uma análise de inteligência do orçamento público. Se você olhar para a lei de diretrizes orçamentárias está lá quanto cada secretaria pode gastar em TI em determinado período. Não pode gastar mais que isso. Se a gente pegar isso no começo do período e olhar a execução dos gastos públicos que está no portal de transparência, apesar de não serem números assim tão fáceis de interpretar, mas estão lá. Pegar aquilo que foi planejado e aquilo que foi executado não só com o CIASC, mas com qualquer gasto de TI você sabe pra onde está indo exatamente qualquer centavo do governo. Pra área de tecnologia da informação. E a gente vai saber, inclusive, quais as empresas que estão recebendo o dinheiro que poderia ser nosso.

Essa prática torna-se viável levando em conta o princípio da publicidade, descrito por Aguiar (2009, apud DAMASCO, 2008).

Por fim, a gerência recorda que um mapeamento dos processos já vem sendo feito. Deseja-se propor melhorias após todos os processos serem devidamente mapeados.

O planejamento foi outro tema bastante citado como uma ação que poderia ser feita para melhorar a eficiência da GECOM. Vale lembrar que recentemente o CIASC passou por um processo de criação coletiva de um planejamento estratégico, cada setor foi responsável por algumas ações e algumas ações foram delegadas

conjuntamente a mais de um setor. A GECOM foi responsável por alguns projetos, entre eles o CRM, sendo que alguns já foram implantados e outros ainda estão na fase de execução. Porém a efetividade do planejamento estratégico recebeu algumas críticas como ilustra o entrevistado 2: “Várias ações já tem sido tomadas, o último planejamento estratégico, só que a gente sempre vê esse tipo de ação não saindo do papel, não chegando até a sua realização e efetivação”. Os gestores percebem a iniciativa do planejamento estratégico, porém não conseguem visualizá-lo na prática.

Outro fator que entrou em pauta foi em relação a própria equipe de trabalho. Enquanto alguns gestores sugerem um aumento da equipe, seja para a realização de funções auxiliares ou um novo concurso público, outros preferem mais investimentos em capacitação da equipe já existente. O entrevistado 7 sugere que os gestores deveriam ser assessorados por uma equipe de *backup* para quando o gestor não puder atender a um cliente o mesmo tenha alguém para substituí-lo no atendimento e descreve dessa forma:

O cliente ter um titular que atenda, e que outra pessoa esteja sabendo, por alto, o que tu estás tratando com aquele cliente. E se eu me ausentar essa pessoa sabe “ah, mas fulano tratou isso”. Então além de o CRM estar organizado, documentado, tu tens ali um back up teu. Estaríamos sempre sabendo o que está acontecendo, trocando ideias. E até essa pessoa entrar no CRM e ver o teu cliente como é que ele tá, como estão as oportunidades.

O Entrevistado 9 sugere uma equipe de assessoramento do gestor para que esse possa estar em contato mais direto com o cliente enquanto essa equipe trataria de cuidar das atividades auxiliares ao atendimento, ele descreve assim essa opinião:

Está faltando um sistema bem montado que desafogue um pouco. A nossa função do coordenador é estar mais com o cliente, conhecendo ele, tentando convencer o secretário ou o presidente da empresa que ele pra melhorar a parte de informática ele tem de aumentar o valor do contrato. E a gente tem mexer no contrato e são operações demoradas e ao mesmo tempo ficar atendendo telefone é muito complicado. Nós teríamos de ter algumas pessoas só pra ficar atendendo o telefone... mudar alguma coisa ali. Tem de sentar e mudar. Eu acho que o modelo ideal é que tem um coordenador de atendimento, mas o coordenador ter talvez uma equipe cuidando das coisas, ter talvez duas a três pessoas abaixo dele que façam todo esse intercambio. Alguém me ligou, tu já vai anotando e me avisando, via sistema, aquilo ali que a gente resolve depois. Agora hoje o modelo é assim: espera o coordenador. Mas isso eu acho que tem de sentar algumas pessoas que conhecem muito bem a área e pensar em um modelo.

Já o entrevistado 3 quando descreve a maneira que o planejamento através

do orçamento público poderia ser feito sugere a alocação de pessoas da seguinte forma:

É um trabalho detalhado, extremamente difícil de fazer, precisa montar uma equipe aí de duas, três pessoas pra se dedicarem integralmente a isso. Um trabalho de análise mesmo. Hoje nós não temos isso na empresa. Não temos nem condição na GECOM de fazer isso, mas se o time fosse responsável, se alguém fosse alocado especificamente pra essa tarefa, eu acho que nós conseguiríamos descobrir muito onde nós perdemos negócios com o governo.

Há ainda a questão da capacitação da equipe de trabalho. Segundo o entrevistado 1 deveria ocorrer “Um investimento maciço tanto em infraestrutura quanto também em pessoas, o que não acontece há muitos anos, o nosso último concurso é de 2005 e em uma empresa pública 11 anos sem fazer concurso é um tempo elevado demais”. Uma informação incorreta, sendo que o último concurso público aconteceu há 5 anos. Discordam desse fato os entrevistados 2 e 3 que afirmam que as melhorias na empresa tem acontecido devido ao ingresso dos novos concursados que puderam trazer uma nova visão. Todavia 6 dos entrevistados apontaram a capacitação dos colaboradores como um fator importante para a melhoria da eficiência dentro da GECOM. O entrevistado 5 atenta para esse fato da seguinte maneira:

A gerência deveria homogeneizar mais o seu quadro de pessoal. Dar formação para aquele não tem. Fortalecer os pontos fracos das pessoas, dar pra elas aquilo que elas não tem e tentar melhorar aquilo que já é bom. Se você tem uma pessoa muito boa na área de faturamento tem de aproveitar aquele recurso para que aquele recurso seja melhor utilizado. As vezes a pessoa tá lá fazendo uma atividade de rotina em uma outra área, mas ela tem perfil pra uma coisinha um pouco diferente, tá deslocado dentro da própria gerência.

A gerência aponta as capacitações que já estão sendo feitas, como capacitação em vendas, negociação e processos. Percebe-se um trabalho sendo feito por parte da gerência e diretoria nesse sentido, onde quase todas as semanas há um curso novo sendo disponibilizado aos gestores de relacionamento. A gerência acredita que essas capacitações e desenvolvimentos devem levar os gestores há um perfil mais desejado, que é um perfil mais proativo para a busca de novos negócios, o que segundo o entrevistado 11 ainda passa por uma grande reatividade, deseja-se da parte da gerência que os gestores proponham soluções aos seus clientes sem que os clientes precisem procura-los.

Apenas os entrevistados 1 e 2 citaram a melhoria da eficiência da GECOM por meio de uma melhoria em infraestrutura e apenas o entrevistado 2 colocou essa problemática em uma frase “Fora questões de sucateamento da empresa. Equipamentos

depreciados, e para uma empresa de tecnologia não ter equipamentos novos ou inovadores prejudicam bastante”.

Já as atividades externas a GECOM receberam a citação de 5 dos entrevistados. Para o entrevistado 4, a GECOM trabalha de forma correta e as melhorias deveriam acontecer na área técnica, permitindo que a entrega dos produtos seja mais ágil e que as informações sobre o andamento das suas atividades fosse mais claro. Para o entrevistado 10 a área técnica que deveria ter mais conhecimento sobre as atividades da GECOM, ele assim o diz: “Para a gente ter eficiência na GECOM, a gente tem de ter gente competente na área técnica que entenda o que a gente tá passando e traduza isso em serviço. Hoje a gente não tem isso”. O entrevistado 3 atenta para o fato de que a GECOM sofre com sobrecarga de atividades, onde realiza trabalhos que deveriam estar destinados à outras áreas. O suporte técnico, por exemplo, é muitas vezes acionado pelos gestores de relacionamento, pois não existe uma definição clara como esse serviço deve funcionar. O Entrevistado 3 explica extensamente como isso ocorre:

Nós temos uma sobrecarga ali bem característica na GECOM que é um problema da empresa. A empresa não tem estrutura de suporte técnico. O suporte é prestado pelos técnicos que fazem desenvolvimento também. Então ele para uma atividade de desenvolvimento pra prestar suporte e isso atrapalha os prazos de entrega dos projetos e assim por diante. Boa parte desse suporte ele transborda pro gestor de atendimento da GECOM., tanto que o nome do cargo é gestor de atendimento e relacionamento. Não deveria ser. Ele deveria estar focado em vendas. Crescimento do faturamento da Empresa. Eu estimo que 80% do meu tempo ele é destinado a suporte. Recebendo solicitação de cliente pra criar conta de e-mail, aumentar tamanho de caixa, pra verificar porque que a fibra tá parada em tal lugar, pra pedir que um técnico resolva um problema de banco de dados e assim por diante. Então como a nossa estrutura de suporte não é madura e o cliente demora pra receber uma resposta quando ele utiliza a estrutura tradicional que existe que é o centro de apoio a operação e técnico, ele vai onde? Em quem atende ele melhor, que é o vendedor. Então eu liguei pra central de apoio e eles não me atenderam do jeito que eu queria, eu ligo pro vendedor e ele que se vire e é o que nós fazemos, boa parte do tempo. Essa é uma melhoria que pode acontecer na empresa.

Ainda sobre influências externas na GECOM, o entrevistado 5 aponta para a forma que o CIASC percebe a GECOM, segundo ele, a empresa como um todo deveria saber sobre o que a GECOM realiza e como maximizar a sua produtividade, ele o descreve com essas palavras:

A empresa CIASC ter olhos pra GECOM. É importante ter uma política definida. Se a política é, eu vou buscar novos mercados, novas alternativas, essa política não tem de ser só da GECOM ou só da VPC, ela tem de ser uma política da organização. Vai chegar uma época que nós vamos precisar trabalhar

em equipes multidisciplinares, ter recursos, ter investimentos, ter até ações que vão ser feitas pela direção da empresa que precisam, são pré-requisitos e se a gente não estiver alinhado com isso a gente perde o foco.

Por fim, a melhoria no processo de comunicação é exposta como um fator determinante por parte dos entrevistados. Notar-se-á pelas transcrições abaixo que a comunicação é percebida de duas formas: entre os gestores de relacionamento entre si e dos gestores de relacionamento com o restante da empresa. O entrevistado 9 descreve assim a importância do processo de comunicação interna na empresa:

A melhora da comunicação interna e o entendimento de tudo aquilo para que o nosso produto possa ser entregue ao cliente. O que é o produto entregue ao cliente? É se o produto está de acordo com aquilo que ele solicitou. Então tem que ter uma perspicácia na comunicação. Essa comunicação tem de vir do cliente e ser muito bem passada para o desenvolvimento, onde se vai atingir o que se quer. Dentro de todas as limitações que a gente sofre, como a política, as ações de governo para a economia, entre outros.

Em relação à comunicação entre os gestores de relacionamento, o entrevistado 5 faz a seguinte observação: “Muitas vezes um gestor faz uma melhoria naquele processo e fica só naquele. Isso tem de ser expandido pra toda gerência”. Além disso, vale salientar que essa falta de comunicação supracitada gera muitas vezes o retrabalho citado enquanto um ponto crítico relacionado à eficiência da GECOM.

Quanto às sugestões apontadas para a melhoria da eficiência da GECOM nota-se uma certa disparidade entre alguns fatores apontados como pontos favoráveis e críticos e o que foi colocado pelos gestores nessa indagação. Enquanto os problemas relacionados à área técnica foram bastante citados como um ponto crítico, aqui aparece em menos da metade das respostas. Também a infraestrutura bastante apontada como um fator crítico apareceu em apenas duas das respostas e de forma pouco significativa.

O conhecimento e habilidade dos gestores de relacionamento colocado como um ponto favorável em muitas das respostas do tópico anterior recebe ressalvas aqui com a sugestão de capacitações e contratação de pessoal. O CRM que recebeu bastante destaque como um ponto favorável, assim como a organização dos processos também receberam algumas ressalvas. Todavia, é importante notar uma percepção de realidade por parte dos gestores e a vontade de melhoria até mesmo nos pontos positivos, como se pode perceber por meio de todas essas respostas obtidas.

5.2 A GESTÃO DO CIASC À LUZ DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

No que concerne à gestão do CIASC em relação à administração pública brasileira e seus modelos de gestão, uma ampla gama de respostas foram proferidas pelos colaboradores. Pode-se observar que ocorre uma percepção realista em relação ao CIASC, mesmo que os colaboradores tenham divergências em suas opiniões. Aspectos governamentais foram colocados em pauta, assim como o planejamento e aspectos relacionados à política e legislação. Para que seja compreendida de forma mais detalhada a relevância dessas respostas, esse tópico será dividido em dois. No primeiro observar-se-á a percepção dos gestores e gerência em relação à realidade atual do CIASC e da Gerência de comercialização em relação ao atual cenário da administração pública brasileira. Na segunda parte veremos a percepção dos colaboradores da GECOM em relação aos modelos de gestão da administração pública.

5.2.1 A Administração do CIASC perante o atual cenário da Administração Pública.

Observaram-se poucas palavras da parte dos gestores sobre como é o atual cenário da administração pública brasileira. Pelo pouco que foi dito, pode se observar que os gestores a consideram relativamente corrupta e atrasada, mas não possuem uma percepção clara da mesma para colocarem-na em palavras, salvo as exceções citadas adiante. Ainda assim, não foi obtida em nenhuma resposta a percepção dos gestores acerca dos modelos de gestão pública descritos por Secchi (2009) aplicados no Brasil. O entrevistado 1 a qualificou assim “A máquina pública brasileira é ineficiente, é corrupta”. O entrevistado 5 teve mais clareza para expressar a realidade e soube colocar seu ponto de vista com mais clareza que os demais, demonstrado a visão sistêmica de como se aplicam as políticas do Estado, para ele:

A administração pública brasileira, ela vai do executivo nacional. A gente vê que os problemas que acontecem no estado são reflexos em nível nacional. O que está acontecendo no nosso país é uma ruptura de uma série de serviços, sistemas, uma falta de planejamento em nível de nação. Temos programas que não tem continuidade, empresas e investimentos que não tem continuidade. Trazendo pro nosso estado a gente que vê que isso tem pontos em comum. Porque na realidade tem uma interdependência entre estado, municípios, a união e uma empresa pública como a nossa.

Por último, o entrevistado 3 faz uma comparação entre a o CIASC e a realidade de outras empresas públicas do mesmo ramo que ele tem conhecimento, ele descreve a realidade das empresas públicas de tecnologia dessa maneira:

Olha, eu não conheço bem a realidade de outros órgãos do Brasil afora, do Estado de Santa Catarina e talvez uma ou duas empresas coirmãs como a Celapar ou a outra do RG, e a do Mato Grosso também que eu visitei. Eles tem os mesmos problemas que a gente, as mesmas deficiências, os mesmos vícios que nós temos, é mais ou menos parecido. Funcionários que estão há muito tempo aqui dentro e que não tem noção de como funciona o mercado privado. Pessoas que não tem o comprometimento com os resultados que é preciso apresentar, afinal de contas ele não corre o risco de perder o emprego se fizer uma coisa errada e assim por diante. Esses são problemas inerentes de qualquer coisa pública.

Contudo, todos os colaboradores ao falarem da realidade da administração pública brasileira citaram a realidade do CIASC e fizeram assim uma comparação de forma subjetiva, sendo que a realidade do CIASC foi citada, porém a realidade brasileira praticamente não o foi.

Sobre a realidade da administração do CIASC, diversas problemáticas foram colocadas à tona. A principal delas foi em relação aos interesses políticos, sendo que para mais da metade dos entrevistados, os interesses políticos atrapalham o bom funcionamento e a independência da organização para a realização dos seus serviços. Segundo o entrevistado 2, o problema que o CIASC enfrenta é “O fato da empresa ser movida por interesses políticos. A diretoria que muda a cada governo, então nós não temos um planejamento estratégico de empresa independente.”. Essa afirmativa ilustra outra questão diretamente ligada a essa e também bastante citada por parte dos entrevistados que é a troca ostensiva de diretoria e presidência a cada quatro anos, segundo os interesses do governo que assume, gerando assim uma ausência de cultura organizacional e atrapalhando diretamente o planejamento da empresa. O entrevistado 10 faz os seguintes apontamentos para essa problemática:

Eu vejo a empresa hoje, muito refém do Estado e do poder público, da política estadual. Em uma empresa onde você tem hoje quatro cargos que não fazem parte do nosso quadro funcional. Uma assessoria, duas diretorias e um presidente. Isso pra mim é um grande impedimento para que a empresa cresça, porque você tem de ter pessoas com cultura. São pessoas que entram aqui sem qualquer conhecimento, com pensamento pré-formulado. Não são detentores de informática, ou seja, com a cabeça daquele que o padrinho autorizou. Então a gente está inserido em um contexto pequeno, não temos um poder político. Todo mês é um problema, principalmente na hora de renovação de

contrato, a gente de dizer ‘oh governador, a gente existe, e faz isso e faz isso’. Mas a gente ainda é visto como moeda de troca para o governo estadual.

Esse ponto de vista não foi refutado e nem contrariado em nenhuma das outras entrevistas, sendo que por parte de oito dos onze entrevistados reconheceu essa nocividade dos interesses políticos e da ausência de continuidade de trabalho. Essa prática desrespeita o princípio da supremacia do interesse público sobre o interesse privado, descrito por Santos (2003).

Ligado diretamente aos fatores supracitados foi apontado por quatros dos entrevistados a ausência de planejamento devido as mudanças de diretoria a cada troca de governo. No ponto de vista do entrevistado 2 essa ausência de planejamento é descrita assim:

O CIASC não tem um planejamento próprio e não a cada governo que vem atira pra lados diferentes então isso prejudica muito. E utilizam-se do CIASC para conveniências pessoais ou partidárias, enfim, esquecem a empresa como um conjunto de pessoas que tem a sua carreira aqui como estado. Enfim, isso prejudica, essa coisa da nomeação de diretorias por cargos políticos, a questão é inadequada em um modelo de gestão eficiente.

Vale ressaltar que essa afirmação aponta para o tema da eficiência, tema este, bastante enfatizado na criação do modelo da administração pública gerencial, que é o modelo de gestão em que está baseada a administração pública brasileira desde 1995 (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Sobre a ligação entre os objetivos da diretoria e o planejamento, o entrevistado 5 tem a seguinte opinião quando discorre sobre os objetivos da diretoria e o futuro da organização:

Não digo de toda a diretoria, mas do executivo principal, eu não vejo preocupação com o futuro da nossa empresa. Eu vejo uma pessoa que está investindo, muitas vezes não sei se ouve ou se não ouve as pessoas. Se isso é deliberado conjuntamente, ou se é alguma coisa que se delibera sozinho, solitariamente, mas eu não vejo alinhamento com o cenário de fora. Eu vou te dar um exemplo. Nós trabalhamos em uma empresa de tecnologia. O principal investimento em uma empresa de tecnologia tem de ser o conhecimento. Você tem de investir nos seus recursos humanos, sua tecnologia. A gente tem tecnologia, hoje, muito defasada.

Não houve elogios ou pontos positivos apontados sobre o planejamento da empresa, mesmo com a iniciativa de um planejamento estratégico participativo em 2015.

Outro ponto muito discutido relacionado ao CIASC foi a comparação entre empresas públicas e empresas privadas. Na visão de alguns gestores o CIASC tenta se comportar como uma empresa privada, porém não obtém êxito na prática. O entrevistado 2 faz algumas críticas a esse comportamento:

A GECOM tenta fazer um modelo de empresa privada dentro de uma empresa pública, ou seja, isso não existe. Você botar ferramentas de gestão profissional você tem que ter uma equipe comprometida, motivada e isso envolve participação nos lucros e resultados, que a gente não tem. Há boas intenções, mas acredito que isso não evolua sem uma institucionalização disso.

O entrevistado 3 também atenta para esse fato, explicando a dificuldade de implantar técnicas das empresas privadas dentro do CIASC e da GECOM:

Você está vendo que pra gente implantar algum processo de gestão por indicadores está sendo um parto enorme. As pessoas só começaram a dar um pouco de atenção para esses conceitos quando se contratou uma consultoria externa, que validou aquilo que a gente já estava dizendo a muito tempo. O que esse grupo de pessoas que tem uma forma muito diferente de pensar já estava dizendo a muito tempo. Então é difícil porque tira as pessoas dessa zona de conforto, as pessoas não gostam de ser avaliadas. Muito menos com critérios objetivos. É normal isso. As pessoas tem medo. Só que na iniciativa privada isso é feito desde sempre.

Percebe-se por essa afirmação, que a avaliação de desempenho, descrita Abrucio (1997) e por Costin (2010) como uma das bases da administração pública gerencial ainda encontra barreiras dentro da realidade organizacional do CIASC.

Nota-se pela percepção desses dois entrevistados que a resistência dos colaboradores, além de dificuldades de institucionalizar os processos, tem sido os maiores obstáculos para um modelo de gestão mais voltado a administração pública gerencial, fortemente inspirada na administração de empresas privadas. Entretanto, na visão da gerência, ao menos a GECOM tem obtido um sucesso razoável ao utilizar-se de técnicas das empresas privadas, principalmente em relação gerenciamento dos processos e gestão baseada em indicadores, conceitos ligados ao gerencialismo. A opinião da gerência parece receber apoio nas respostas dadas pelos gestores em capítulos anteriores, apesar de não terem aparecido nesse tópico. Uma discussão mais aprofundada sobre esse tema é assunto do próximo tópico.

5.2.2 Os modelos de gestão da administração pública e a organização.

A grande maioria dos gestores considera o modelo de gestão do CIASC burocrático. Para oito dos onze entrevistados o CIASC possui um forte grau de burocratização, com muitas das características do modelo weberiano estando presente no dia a dia da organização. Vale a pena relembrar aqui as principais características do modelo burocrático: Formalismo, Impessoalidade, Hierarquização e Rígido controle dos meios (COSTIN, 2010).

No que concerne ao formalismo, os gestores em sua grande maioria o consideram excessivo e julgam que ele atrapalha o desempenho das suas atividades e da organização como um todo. Segundo o entrevistado 3: “Não se pode tomar decisões rápidas sem observar a legislação. A gente não pode fazer compras de forma rápida. A gente não pode demitir funcionários. A gente não pode negociar aumentos. E tem ritos burocráticos que precisam ser observados.”. Em relação aos aspectos legais e formais, os gestores entendem que isso faz parte do processo, o entrevistado 6 ilustra esse pensamento assim:

A administração pública ela tem amarras que são impossíveis por ela se esquivar. Leis que se devem cumprir, licitações, prazos. Isso é inerente a própria administração. E se desvincular disso abre caminho para a corrupção e desvio de finalidade. No caso é encontrar um caminho ótimo entre uma relação e outra. Entre o fazer conforme a lei e o não desperdiçar com dividas que não levam a lugar nenhum.

Os depoimentos dos outros gestores caminham nessa mesma linha de pensamento, onde o entendimento de seguir as exigências formais é necessário, porém uma maior flexibilidade poderia otimizar o desempenho da organização. Verifica-se aqui por parte dos entrevistados uma ligação do conceito de formalismo descrito por Costin (2010) ao princípio da legalidade explicado por Santos (2003).

Em relação à impessoalidade, para os entrevistados que observaram esse tópico, nota-se que é de entendimento dos gestores que ela é um ponto positivo e que deveria ser seguido dentro da administração pública. O entrevistado 9 afirma que “As pessoas tem de definir a relação interpessoal de maneira profissional”, quando se refere a maneira que um administrador público deveria se comportar em seu serviço para com o Estado. A impessoalidade, que também é um dos cinco princípios constitucionais da administração pública, é colocada pelo entrevistado 5 como algo que deve ser

observado pelo gestor público mesmo quando não se está satisfeito com a situação da empresa, segundo ele: “Por mais que eu esteja insatisfeito com a situação da minha empresa, eu tenho de pensar que o serviço que eu presto eu não presto pra empresa, eu presto pro governo e lá na outra ponta está o cidadão”. Percebe-se por esse argumento uma preocupação para com o cidadão acima das particularidades de quem o executa, comportamento esperado quando se trata do princípio da impessoalidade.

A hierarquização foi citada por apenas um dos colaboradores de forma associada ao modelo burocrático, porém foi a características menos citada de forma objetiva pelos entrevistados, partindo da ótica weberiana. Esse tema foi mais abordado sobre a ótica do gerencialismo, como será visto adiante. No entanto, descreve-se aqui a crítica feita pelo entrevistado 1 sobre o excesso de burocracia quando se precisa lidar com a hierarquia para a realização de um serviço:

Nós somos uma empresinha pequena com 400 funcionários, mas assim, pra gente as vezes requisitar um serviço (voltando né) pra atendimento de um cliente pra dar um recurso financeiro pra nós aí nós temos as vezes que ir aí e bater na porta das nossas gerências que são os executores dos serviços várias vezes pra tentar convencer que esse serviço é de importância pra nós.

Nota-se que essa crítica é dirigida aos outros departamentos do CIASC e não a GECOM.

Por último, o rígido controle dos meios aparece de forma mais latente do que os outros processos burocráticos. Os gestores reclamam de que, às vezes, é muito difícil executar as suas atividades devido a processos repetitivos e exaustivos. Além das críticas já comentadas em outros tópicos sobre o CRM, os gestores criticam bastante o Redmine, onde para cada atividade que precisam executar são obrigados a emitirem um chamado para que o processo aconteça. O entrevistado 11 descreve esse problema da seguinte maneira: “A burocracia então é imensa. Só o fato de você ter de criar *Redmine* atrás *Redmine* pra fazer um site para o cliente é uma dor de cabeça”. Outra problemática é a dificuldade para obtenção de recursos e insumos necessários para a realização dos serviços, de acordo com o entrevistado 4:

Até porque hoje pra gente poder fazer qualquer tipo de atendimento ou comprar, ou mesmo repassar aos nossos clientes da administração pública a gente tem um monte de processos burocráticos até essa compra ser efetivada. Via processos licitatórios é claro. Então em muitos casos essa compra para por uma parte burocrática, passa por SEA, passa por DEGOV, passa por outros órgãos fiscalizadores, as vezes inviabiliza um projeto. Porque os nossos cli-

entes da esfera pública estão com pressa, eles pedem um serviço e eles querem solução.

Percebe-se que esse rígido controle dos meios, tão criticado pelos gestores, tem uma ligação direta com o formalismo citado acima.

Uma forma de administração mais moderna e voltada a administração pública gerencial (APG) é o modelo de gestão utilizado na organização para três dos onze entrevistados. Porém muitos dos entrevistados que consideram o modelo de gestão do CIASC burocrático apresentaram aspectos da APG ao descrevê-lo ou ao criticá-lo. Segundo aqueles que consideram o modelo de gestão do CIASC mais voltado ao gerencialismo, tanto o CIASC quanto a GECOM utilizam-se de técnicas da administração privada para gerenciar o seu funcionamento, sendo flexível e utilizando-se da burocracia apenas quando necessário. Vale a pena ressaltar que essa é a posição da gerência, que claramente tem tentado implantar técnicas e processos mais voltados à APG, conforme visto nos tópicos anteriores sobre eficiência. A título de recapitulação, as principais características da APG são: Sistemas de gestão orientados para resultados e não em procedimentos, Maior autonomia gerencial, Descentralização e menor hierarquização, Desempenho recompensado com incentivos, Resultados especificados em contrato, Criação de novos órgãos para a realização de atividades não exclusivas do Estado, Avaliações de Desempenho e Eficiência (COSTIN, 2010).

Sobre um sistema de gestão mais voltado aos resultados do que aos procedimentos o entrevistado 9 afirma que “Estamos mais ligados à técnicas da administração privada. A gente usa a burocracia naquilo que é extremamente necessário”. A gerência é da mesma opinião ao afirmar que a burocracia é apenas utilizada para manter os processos em funcionamento. Além disso, as iniciativas tomadas para a gestão através de indicadores denotam uma preocupação do corpo gerencial e da diretoria em ter uma melhor compreensão dos resultados obtidos pela GECOM. Todavia, uma parcela razoável dos colaboradores entrevistados acredita que os processos ainda são demasiadamente densos e os resultados poucos palpáveis para os gestores.

A autonomia gerencial é encarada pelo entrevistado 1 como “Mais moderna, até porque a gente tem um pouco mais de liberdade na questão de atendimento e contratações”, mas não é o que é observado por alguns gestores quando observaram a formalização excessiva para a realização das atividades. Apesar disso, observa-se nas

entrevistas que, apesar de alguns processos repetitivos já citados e das manobras legais, os gestores tem uma grande liberdade para negociarem com os seus clientes com bastante autonomia. Os gestores de relacionamento, em geral, fazem seu trabalho de maneira autogerida, reportando-se a gerência quando necessário algum suporte e supervisão. Essa maior liberdade aos gestores é citada pelos entrevistados 2 e 10 como “falta de pulso”, porém segundo a visão da gerência o grupo funciona melhor de maneira mais horizontal.

Ligada diretamente a autonomia gerencial, a descentralização, defendida por Osborne e Gaebler (1995), foi um aspecto pouco comentado pelos entrevistados. A visão da gerência de uma hierarquia mais horizontal não foi contestada por nenhum entrevistado. Segundo o entrevistado 5 o acesso a diretoria é mais franco na atual gestão, ele descreve assim: “A gente tem um melhor inter-relacionamento, mais contato com aquilo que tá acontecendo na VPC. A gente consegue ter uma maior visibilidade do que acontece”. Foi observado que o vice-presidente comercial e o entrevistado 11 (Gerente de Comercialização) reúnem-se quase todos os dias para a verificação dos processos, negociações e diretrizes e a gerência passa as informações aos gestores de maneira individual, salvo algumas exceções, quando ocorrem reuniões com todo o setor para a comunicação de alguma diretriz. O mesmo entrevistado 5 atenta para a ausência de reuniões, dizendo que: “Nós não temos reuniões periódicas de avaliação, planejamento, avaliação e resolução de problemas, indicadores. Nós não temos reuniões periódicas de nada! Só quando é preciso comunicar alguma coisa.”

Sobre as recompensas pelo desempenho, os gestores entrevistados pouco falaram. Apenas o entrevistado 2 atentou para a falta de recompensas como um fator desmotivador para os colaboradores. Segundo ele “você não tem nem recompensas e de certa forma nem punições pra motivar os funcionários”. Os gestores de relacionamento recebem um adicional em seus salários por exercer a sua função, porém não recebem mais ou menos por sua produtividade, diferentemente das empresas privadas onde essa é uma prática comum. Vale ressaltar que o incentivo por desempenho é uma das características da APG (COSTIN, 2010).

O entrevistado 2 também chama a atenção para a falta de formalização dos processos e sua influencia no conhecimento acerca da realidade da empresa, inclusive ele toca em um ponto importante da APG que é a formalização das metas do administrador público por meio de contrato de gestão, diz ele:

Então, claro que teria que ter mapeamento de processos que a gente não tem ali das atividades. Ter o custo das nossas atividades. Essas são coisas cruciais pra gente saber a realidade econômica da empresa. Isso são coisas que não se tem claro. São coisas que estão na cabeça de alguns e não se tem formalizado. Existem contratos feitos com os clientes para a realização dos serviços, mas não há contratos entre a organização e os gestores de relacionamento formalizando exatamente o quanto e como devem produzir para o CIASC.

O próprio CIASC é um órgão criado para o atendimento de uma atividade não exclusiva do Estado. O entrevistado 5 explica essa relação de maneira doura:

Toda empresa independente se ela é pública ou se ela é privada, ela tem um objetivo quando ela é criada. Uma empresa só existe quando ela tem um objetivo a cumprir. Ela tem de entregar um produto ou serviço. Então uma empresa pública, como a nossa que produz uma atividade meio, muitas vezes é difícil definir o valor daquilo que a gente faz. Mas eu acredito que uma empresa como a nossa, de informática, como o CIASC, ela está justamente em fazer que as atividades do executivo, do governo do estado, ou seja, as funções do governo do estado, como saúde, educação, saneamento, orçamento, tudo isso que lá no final vai beneficiar o cidadão apareça de uma forma mais efetiva. Então a informática ela é meio para que aquelas atividades do governo atinjam mais pessoas. A nossa parte de comunicação interligando todos os pontos do estado, a fibra óptica, a atividade governamental de forma ágil. Eu acredito que isso não é ser só eficiente que é fazer as coisas da melhor forma com o menor custo, mas ser eficaz.

Verifica-se aqui o conceito de eficácia sendo usado como uma necessidade tão importante quanto a eficiência, em um contexto onde a criação de uma empresa pública poderia e deveria prestar serviços eficazes, além de eficientes. Dessa forma buscando um serviço de qualidade conjuntamente com um serviço com menor custo. Percebe-se também uma compreensão da distinção entre eficiência e eficácia como colocado Marcelino (1998, apud SANTOS, 2003).

A falta de avaliações de desempenho talvez seja o ponto mais distante entre a gestão do CIASC e da GECOM e a APG. Esse ponto, já criticado em tópicos anteriores recebeu críticas de 6 dos entrevistados. A crítica do entrevistado 3 atenta para a dificuldade de fazer uma avaliação de desempenho dentro da GECOM : “Fazer avaliação de desempenho é difícil porque tira as pessoas da zona de conforto, e elas não gostam de ser avaliadas. Muito menos com critérios objetivos. É normal isso, elas tem medo. Só que na iniciativa privada isso é feito desde sempre”. Notou-se durante toda a observação para a pesquisa que avaliações de desempenho dos gestores não são feitas na GECOM de forma objetiva. Osborne e Gaebler (1995) defendem avaliações de desempenho constantes em um governo voltado para resultados. Além disso, Abrucio

(1997) descreveu as avaliações de desempenho como uma atividade fundamental da administração pública gerencial.

Notou-se também da parte dos gestores uma percepção de que as empresas privadas tem maior autonomia e liberdade de ação do que uma empresa pública. O entrevistado 3 fala das dificuldades de implementar ações de uma empresa privada dentro do CIASC :

Mas o CIASC teve um concurso em 2010 que trouxe muita gente com uma mentalidade diferente, gente que se formou no mercado privado e tentou trazer um pouco disso pra cá. E a gente tenta fazer com que essa experiência que vem de fora seja aplicada aqui dentro. Causa conflitos, porque a gente acaba tirando as pessoas da zona de conforto. É normal, acontece isso.

E continua, fazendo um comparativo com outras empresas públicas e com a iniciativa privada:

Se você me pedir pra comparar o CIASC com outras empresas públicas, eu digo que nós não estamos muito mal não. Estamos em um processo de melhoria. Abrindo a cabeça para novas formas e processos para avaliar a administração da empresa. Porém está muito atrás de muitas outras coisas. Muito atrás da iniciativa privada.

O Entrevistado 4 também faz alguns apontamentos sobre essa comparação:

A empresa privada tem uma mobilidade muito maior do que uma empresa pública, porque suas decisões são mais imediatas e as decisões em uma empresa pública passam por um processo muito burocrático e as vezes atrasa qualquer transação comercial ou qualquer tratativa de serviços.

Nota-se aqui, novamente, uma crítica a burocracia em relação ao andamento e agilidade dos negócios do CIASC. Ele continua fazendo uma sugestão de que “se é um serviço que nós não temos dentro da empresa, nós temos de buscar parceiros fora”. Uma ideia advinda da APG, bastante discutida também por Osborne e Gaebler (1995). Outra ideia que tem fundamento nessa obra é a afirmação do entrevistado 1 quando diz que “Na empresa pública o patrão é a sociedade. Esse conceito é muito válido em uma sociedade americana onde há presença pública muito pequena onde ela é privatizada e tem um funcionamento totalmente diferente da máquina pública brasileira”.

Nota-se, amiúde, que os colaboradores da GECOM percebem um ambiente burocratizado, apesar de tentativas de implantação de um modelo de gestão mais

voltado à nova gestão pública. Novamente, os gestores conseguem entender uma vontade da diretoria e gerência de implementar processos mais modernos, mas as respostas obtidas demonstram que esses processos ainda não conseguiram quebrar a cultura burocrática inerente as empresas públicas brasileiras. O entrevistado 2 ilustra esse pensamento quando se refere a essas tentativas e os resultados advindos das mesmas:

Embora queira se mostrar de maneiras voltadas a processos gerenciais, a novidades, a indicadores, a controle, eu acho que acabou burocratizando muitas coisas. Embora o discurso seja de novo modelo, de informações e de processos ou tentativa de, há até um sistema de informações, um CRM, mas isso não pegou. Os funcionários em si não aderiram a ideia de utilizar isso como ferramenta, então acho que está sendo feita uma boa tentativa, mas a forma que as coisas foram feitas acabou burocratizando muitas tarefas que não mereciam um propósito especial e acabam tirando a eficiência das atividades que poderiam ser direcionadas para melhor atender o cliente ou as necessidades mais cruciais do dia a dia.

Há de se reparar a comparação feita entre o excesso de burocratização e a perda de eficiência feita nessa afirmação. Percebe-se aí que a palavra eficiência é utilizada com a conotação de eficiência administrativa, que é descrita por Rees (1976) como a capacidade de um grupo de administradores de ser mais eficiente que outro, executando um conjunto de tarefas administrativas corretas utilizando-se de menos recursos da organização. O recurso ao qual o entrevistado 2 se refere é o tempo que poderia ser alocado para a realização de tarefas que agregariam mais valor a organização.

5.3 O MARKETING NA GECOM

O marketing é um assunto bastante delicado para os entrevistados, como poderá ser percebido pelas afirmações dos gestores no decorrer dessa seção. Procurou-se nesse tópico obter dos gestores informações sobre a importância do marketing dentro da GECOM, assim como um relato das atividades de marketing que o setor realizava. Além disso, buscou-se descobrir a visão sobre a atual política de marketing do CIASC e a atual coordenadoria responsável por sua gestão.

5.3.1 A extinta coordenadoria de marketing

A GECOM já possui uma coordenadoria de marketing, como lembram todos os entrevistados quando perguntados sobre essa coordenadoria. Essa coordenadoria foi preenchida em 2011 para atender uma crescente demanda sobre serviços prestados as prefeituras. Na época a diretoria pretendia expandir os negócios além da esfera estadual e buscar um novo nicho de mercado nos órgãos municipais. A antiga coordenadoria de marketing era responsável pela captação desses clientes e o relacionamento com os mesmos e durou por cerca de dois anos antes de ser desvinculada da gerência de comercialização. A utilidade e eficiência administrativa dessa extinta coordenadoria divide opinião entre os entrevistados.

Segundo o entrevistado 9 (gerente da GECOM na época), as atividades da coordenadoria de marketing cumpriam a sua finalidade. Ele faz uma longa explanação sobre o funcionamento dessa coordenadoria:

Sempre que vinha um cliente aqui, tinha uma reunião importante, nós divulgávamos. O interessante disso é que estava havendo entre o CIASC e o cliente uma aproximação maior. É como se fosse uma delicadeza que a gente fizesse com o cliente. Nós redigíamos uma notinha e mandávamos para os endereços eletrônicos que nós tínhamos e fazíamos com que todos os funcionários ficassem sabendo quem veio, aqui, o que veio fazer, qual era o resultado no negócio e isso estava dando um resultado muito legal. Principalmente porque estava aproximando mais o nosso cliente da gente. Então a partir do momento que o cliente vinha aqui e a gente colocava aquela imagem no nosso site interno, ele se sentia importante. Muito importante. Eu acho que se a gente tivesse a área de marketing trabalhando naquele sentido, eu acho que ia dar um bom resultado. Nós íamos definir melhor os produtos, alguma coisa assim. E isso tudo era feito empiricamente, entrevistado 7 era coordenador, nós aprendemos a redigir notícias, as imagens eram tiradas pelo celular, nós criamos um 'sitezinho', baixamos do Google. E também o nosso funcionário que estava lá naquela salinha sabia que ele estava fazendo repercutia naquela reunião e ele ficava orgulhoso de saber que aquilo que ele fazia estava repercutindo.

Nota-se pelas palavras do entrevistado que os processos eram empíricos e sem um real estudo da área do marketing para as suas aplicações. Além disso, percebe-se que as ferramentas eram rudimentares e que todas as ações apenas existiam por iniciativa dos colaboradores envolvidos, de forma empírica. Entretanto, a coordenadoria conseguia ir além do marketing de vendas e trabalhava no marketing da imagem da empresa.

De todos os entrevistados, o que pôde falar com mais autoridade sobre a

antiga coordenadoria de marketing da GECOM foi o entrevistado 7, pois o mesmo era, de fato, o coordenador dessa área. Ele expõe um relato completo da criação, funcionamento, processos e ocaso da coordenadoria. Esse valioso relato é transcrito na íntegra para ilustrar a percepção de quem geriu de fato essa coordenadoria. Segundo ele:

A diretoria definiu e determinou que nós iríamos atender as prefeituras. E nós tínhamos um pacote de produtos pra atender as prefeituras. Então como nós vamos fazer? Temos os clientes, temos os produtos, então vamos traçar um plano pra ver o que vamos fazer. Aí a diretoria criou essa coordenadoria e me convidou pra exercer esse papel. Nós definimos efetivamente os produtos, aí veio toda aquela parte de papelaria, divulgação, folder, mala direta, toda essa parte que envolve o marketing foi criada pra atender as prefeituras. Aí montamos reuniões de visita. Aí quem ligava, a gente anotava e dizia 'esse cliente quer o serviço', aí já mapeava. Aí nós fazíamos esse atendimento, e prospectava e íamos pra outro e ligávamos. Nós tínhamos o portal da transparência que era com o entrevistado 2, como ele era contador, nós ligávamos aos conceitos de contabilidade.. me perdi a palavra, regras de negócio, as regras de negócio ficavam com o entrevistado 2. Foi bem naquela época da lei da transparência. Era um nicho que a gente precisava explorar. Então fechamos todo aquele pacote do portal da transparência com todas as características dos produtos, com carta da diretoria pra todas as prefeituras e a gente começou a fazer isso.

Quando indagado sobre os benefícios à imagem da empresa proporcionados pela coordenadoria, ele descreve o processo e afirma:

Claro, tudo isso melhorava a imagem. Esse portal identificou outras necessidades, ou seja, o gestor ia numa reunião com uma prefeitura e já mandava pra mim a foto e já relatava mais ou menos o que aconteceu lá e daqui eu já publicava. Então o pessoal chegava da reunião, já estava publicado, que eles tinham ido para a reunião. Inclusive eu publicava no e-mail do cliente, então o cliente já sabia que nós publicamos e a empresa toda tinha conhecimento.

Segundo o entrevistado 7, esses processos tinham um apoio da diretoria que auxiliava através da atualmente inativa assessoria de comunicação. Essa assessoria ajudava na divulgação externa da empresa quando era necessário um maior alcance da ação de marketing realizada pela coordenadoria. Nota-se que, assim como foi descrito pelo entrevistado 9, os processos muitas vezes eram feitos de forma empírica e que apesar de um apoio da diretoria para o funcionamento da coordenadoria não houve um planejamento mais detalhado e formalizado à respeito do funcionamento das atividades da extinta coordenadoria de marketing da GECOM. Percebe-se que os conceitos apresentados não estão em consonância total com a definição apresentada por Santos (2006).

O entrevistado 2, que também participava das atividades da coordenadoria

de marketing, não tem a mesma opinião dos entrevistados 7 e 9. Para ele a coordenadoria não obteve resultados muito práticos. O entrevistado 3 vai além e afirma que:

Essa coordenadoria já existiu no passado. Mas ela era usada de uma forma diferente. Ela era usada pra tapar um buraco ali de uma gratificação que precisava pra uma determinada pessoa. De forma que não existia marketing de fato. Não existia uma pessoa com formação na área.

O entrevistado 10 segue pela mesma linha ao falar da existência dessa coordenadoria “Na GECOM já teve marketing, mas não era uma pessoa capaz, não teve o apoio da gerência.” Nota-se que em sua narrativa o entrevistado 10 discorda dos entrevistados 7 e 9 quando afirma que não havia apoio da gerência para com o coordenador.

Por meio dos relatos dos entrevistados, entendeu-se que a antiga coordenadoria não se aprofundava no estudo do marketing e em suas teorias para trabalhar. O marketing utilizado era o que os responsáveis pela coordenadoria acreditavam que era marketing, sem um embasamento nas teorias de marketing para confirmação.

A antiga coordenadoria de marketing chegou ao seu ocaso quando uma nova diretoria assumiu, entre 2014 e 2015. Segundo o relato de alguns entrevistados, o motivo foi político. Um dos diretores decidiu por interesse próprio que o marketing fosse para a área técnica para suprir algumas demandas de cargos. Esse parece ser um assunto delicado, onde os entrevistados não se sentiram a vontade para debater. Observou-se durante o período da realização do trabalho que esse assunto é quase um tabu dentro da GECOM e evitado sempre que possível.

5.3.2 A atual coordenadoria de Marketing do CIASC

A atual coordenadoria de Marketing encontra-se na GPROS e está vinculada à área técnica do CIASC. Essa coordenadoria está focada nos produtos oferecidos com pelo CIASC e não possui um vínculo direto com a área comercial. Segundo os entrevistados, pouco se sabe sobre a realização dos serviços feitos por essa área e não existe um trabalho conjunto com a GECOM para a aplicação do Marketing do CIASC e

um suporte em relação às vendas. O entrevistado 2 atenta para o fato dessa coordenadoria estar isolada e sobre a ausência de conhecimentos do seu funcionamento por parte das outras áreas:

Hoje o marketing da empresa é muito desvinculado. Eu como coordenador de atendimento não sei muito sobre as ações tomadas pela empresa, não há um marketing interno. Por exemplo, o Hackaton que estão fazendo aí, uma maratona de desenvolvimento, que eu soube por acaso, um projeto envolvendo UFSC e em nível estadual que uma gerência comercial não tem conhecimento de uma ação que a empresa está tomando e que a gente poderia também ajudar a divulgar.

Para o entrevistado 1 o marketing deveria estar vinculado à GECOM ou a uma outra área ligada a mesma, ele afirma que:

A área de marketing deveria estar na área comercial ou na área administrativa que está ligada a uma área comercial. Ela faz uma falta tremenda porque a área comercial poderia passar aos demais aquilo que realmente está se captando, aquilo que está se vendendo, ou seja, falar depois na área técnica, falar sobre um produto que se desenvolveu e não dizer o que aquilo teve de lucratividade de ganho pra imagem da empresa, não vejo muito sentido.

Notou-se que a atual coordenadoria de marketing não proporciona qualquer auxílio efetivo para os gestores de relacionamento e para a gerência comercial. O marketing, elemento tão fundamental às vendas, não estar ligado a uma área comercial é algo raro na atualidade, sendo que o produto, objeto único de trabalho da atual coordenadoria de marketing é apenas um dos principais elementos do composto de marketing descrito por Kotler (2000), estando os outros na GECOM.

5.3.3 Posicionamento sobre o Marketing

Todos os entrevistados compreenderam a importância do marketing para uma organização. Entretanto, ter uma área de marketing ligada diretamente a GECOM divide opiniões e três dos entrevistados se mostraram contrários a sua existência. Sobre a importância e utilidade do marketing para uma organização o entrevistado 6 afirma que “a função do marketing seria disponibilizar acesso do nosso serviço. O que fazemos, como fazemos, nossos requisitos básicos de atendimento. Na verdade mostrar o que a empresa faz e que o custo dela não é tão alto quanto parece”. O que a afirmação supracitada diz, não ocorre hoje de forma visível no CIASC.

Sobre a importância de uma coordenadoria de marketing dentro da GECOM, algumas opiniões dos entrevistados merecem algum destaque aqui, nota-se que as opiniões são relativamente diversificadas e se completam, proporcionando em sua totalidade uma proximidade com os principais elementos do composto de marketing. Para o entrevistado 7 a existência de uma coordenadoria de marketing é justificada assim:

Tem de ter. Não para vender, mas para fortalecer uma cultura de atendimento ao nosso cliente. Porque vender o produto, a gente encontra muita barreira da área técnica. A gente vende e não consegue entregar. Então o marketing não é no sentido de vender, mas para mostrar ao cliente que aqui dentro nós conseguimos te dar esse apoio.

Já o entrevistado 3 tem uma visão mais estratégica do marketing:

O plano de marketing do CIASC por ser diferente de uma empresa privada, ele tem de ser muito bem planejado, por exemplo, eu vejo essa coordenadoria de marketing fazendo essa análise que eu falei de orçamento x execução por que eles poderiam entender para onde está indo o dinheiro que poderia ser nosso e a partir disso colocar a coisa pra funcionar e pensar em ideias pra captar recursos e trazer pra cá.

Percebe-se aí uma ligação com as sugestões de melhoria propostas pelo mesmo entrevistado no item 5.1.3.

Alguns entrevistados acreditam que a área de marketing deveria trabalhar mais na imagem externa do CIASC. Para o entrevistado 5 “Hoje a gente é uma empresa de marketing em linha, não funciona. Marketing não é linha, não vai funcionar. Porque ela vai ver um pedacinho do produto e marketing tu não faz pro produto, marketing você faz para uma instituição”. Já o entrevistado 5 comenta sobre o marketing institucional quando se lida com o governo:

Uma das outras coisas que é de suma importância é cuidar da imagem da empresa. O CIASC é hoje pelo governo, um órgão muito mal visto. Justamente por estar sempre tentando se posicionar entre parte do governo e não parte do governo. Ora se posiciona como empresa e que cobrar porque precisa ter faturamento próprio pra pagar a sua folha de pagamento e tal. E ora se posiciona como parte do governo e se posiciona como se tivesse direito há um orçamento e tal. É muito confusa essa relação do CIASC com o governo e precisava ter alguém que estudasse profundamente uma forma de melhorar a nossa imagem, que reaprendesse a forma de se relacionar com o governo, institucionalmente falando.

O entrevistado 11 também acredita que o marketing institucional seria uma

necessidade para a organização, mas não explica uma maneira de fazê-lo.

Outro posicionamento observado pelos gestores é o marketing como suporte ao atendimento. O entrevistado 4 acredita que o marketing deveria ser aplicado também no pós-venda com o intuito de fortalecimento da instituição e criação de novos negócios, como ele ilustra nessa afirmação

O marketing é fundamental, e pra GECOM mesmo que é uma gerência comercial, uma gerência que necessita de um procedimento de atendimento, de venda, pós venda, principalmente pós venda. Quando a venda é efetivada, o nosso serviço de pós venda é de fundamental importância e não só pra nós, mas para o CIASC como um todo. Aí é que o marketing tem de atender, tem de atuar, seja junto dos coordenadores na hora de efetuar o atendimento ou até mesmo na pós venda para que esse cliente não fique apenas naquele serviço, apenas na demanda, mas para que ele seja um parceiro não só naquela oportunidade, mas para oportunidade futuras.

Também foi observado que o marketing deveria ser utilizado para ajudar a capacitar os gestores para as vendas e negociações. O entrevistado 5, que se posicionou contra a existência da coordenadoria de marketing dentro GECOM, afirma que :

Se existisse um marketing na GECOM seria para que o gestor recebesse apoio pra melhor se apresentar perante o cliente, não voltado a vender, mas a preparar o gestor de relacionamento. Dar novas ferramentas de marketing de venda. Dar instrução sobre o produto que vai ser vendido. Saber mostrar o que o produto que o cliente já tem para poder justificar pra ele o que ele paga. Então ele sabendo o porquê ele paga, talvez ajudasse a abrir novas vendas e a compra de outros produtos.

Nota-se que ele atenta para outro componente do composto de marketing que é o produto.

O entrevistado 8 também atenta para o produto.

Eu não diria exatamente o marketing, eu diria uma coisa mais holística, eu diria gestão de relacionamento. Como lidar com o cliente. Como vender nosso produto. Logicamente tem de haver uma integração total do entendimento. Tu não precisas desenvolver, mas tu tens que entender aquilo que tu estas vendendo. Isso me dá uma noção desde onde veio esse produto, de onde veio a ideia e a necessidade dele.

Percebe-se aqui a falta de uma compreensão maior dos elementos de marketing, sendo que as ações citadas são ações diretas de um setor de marketing.

Dos entrevistados que se posicionaram contra a existência de uma coordenadoria de marketing ligada diretamente a GECOM, foram obtidas três razões

diferentes. O entrevistado 2 justifica sua opinião afirmando que “Não seria uma atividade ligada diretamente as nossas atividades de gestor”. Já o entrevistado 6 acredita que o marketing deve ser feito pelos níveis superiores da empresa. Por último o entrevistado 5 discute a real necessidade se um setor de marketing ligado à GECOM:

O fato não é existir uma coordenadoria de marketing na GECOM ou na área técnica. O fato é, qual a função de uma coordenadoria de marketing. Não adianta você ter a caixinha com uma pessoa lá dentro. Esse é o problema das organizações, elas primeiros fazem as caixas e as pessoas e depois vão dizer o que ela vai fazer.

O entrevistado 11 confirma o espaço não preenchido dessa coordenadoria dentro da GECOM. Nota-se pelas afirmações daqueles contrários a um setor de marketing ligado diretamente a GECOM que eles não vêem ligação entre as atividades diretas dos gestores de relacionamento com os clientes e o marketing utilizado nessas atividades.

As atividades da GECOM envolvem os quatro principais componentes do composto de marketing: Produto, Preço, Promoção e Praça (KOTLER, 2000). Percebeu-se através dos relatos dos entrevistados um maior fornecimento das características dos produtos e serviços a serem comercializados na GECOM. Justamente esse serviço é o foco da atual coordenadoria de marketing localizada na GPROS, como se observou nos relatos apresentados nesse capítulo, a ligação entre essa coordenadoria e a GECOM é quase inexistente e não vem auxiliando nas atividades da GECOM. O preço é uma atividade conjunta entre a GECOM e as outras áreas, sendo que pelas entrevistas se percebeu pouca dificuldade em relação a essa parte do composto de marketing. A promoção é uma área que é realizada hoje no CIASC quase que totalmente pela GECOM, que faz a prospecção, a negociação, a venda e a pós venda dos produtos e serviços oferecidos pelo CIASC. Os componentes da praça são intermediados pela GECOM entre o cliente e a área técnica. Sendo que informações sobre instalação e locais da prestação dos serviços são fornecidas ao cliente pelos gestores de relacionamento.

Então, por meio de todas essas informações transmitidas pelos gestores, há de se considerar incoerente o setor de marketing do CIASC estar vinculado à área técnica e apenas ao componente produto do *mix* de marketing. Principalmente quando se leva em conta a total falta de ligação entre esse setor e a GECOM. Além disso, a função de planejamento do marketing citada por Kotler também não é um aspecto

visível na organização.

5.4 O RELACIONAMENTO DA GECOM COM AS OUTRAS ÁREAS DO CIASC

Nenhum ponto foi mais criticado ao longo dos capítulos anteriores do que o relacionamento entre a GECOM e área técnica do CIASC. Enquanto outras áreas como a administrativa e a presidência foram pouco citadas, a área técnica foi duramente criticada pela maioria dos gestores entrevistados como o principal entrave para a uma realização mais eficiente dos serviços prestados pela GECOM ao CIASC. Todos os entrevistados reconhecem que há um conflito entre as áreas comercial e técnica do CIASC, apesar de terem visões diferentes das motivações desse conflito.

Para o entrevistado 3 a área técnica entra em conflito com a GECOM por não poder suprir as demandas de negócio prospectadas pela GECOM. Segundo ele:

A GECOM tenta forçar o atendimento em determinadas situações que são importantes para a empresa, para sua imagem e faturamento e muitas vezes a área técnica não está em condições ou está estruturada pra atender. É um conflito clássico entre comercial e área técnica.

Para os entrevistados 2 e 10, existe um preconceito por parte da área técnica em relação a GECOM devido um fator cultural antigo. Segundo eles, em épocas anteriores a GECOM era conhecida como um local no CIASC onde as pessoas que estavam em situação desprestigiada na empresa eram mandadas. O entrevistado 10 ilustra dessa forma:

Hoje nós temos um cenário onde muita gente da empresa enxerga a GECOM como um depósito de gente que nunca queria trabalhar. Eu confirmei essa informação com muita gente e há uns cinco anos atrás era assim mesmo, a pessoa não quer fazer nada então manda pra GECOM. Só que depois mudou a gerência e a gerência teve a visão que nós temos que atender o cliente e fazer crescer e com o concurso novo entraram pessoas pra modificar essa visão errada. Então a área técnica tem uma visão negativa da GECOM.

Ambos os entrevistados afirmaram que essa visão tem mudado após o último concurso público e a última mudança de gerência e diretoria. Entretanto, segundo o entrevistado 9, a área técnica se ressentia da GECOM por questões salariais, ele diz “A gente não consegue ter um bom relacionamento com os outros setores porque ali cada

coordenador tem uma função gratificada e o pessoal não gosta né”.

Alguns gestores de relacionamento acreditam que as relações não seguem o princípio da impessoalidade descrito por Santos (2003), como sugere o entrevistado 8 “As pessoas tem de definir a relação interpessoal de maneira profissional. Logicamente todo mundo tem sentimentos, mas eles levam um pouco pro lado pessoal”. Essa relação pessoal entre o gestor de relacionamento e área técnica foi algo bastante comentada pelos entrevistados e muitos admitiram que uma das únicas formas de realizarem seus projetos era utilizando-se dessa relação pessoal. Para esclarecer essa prática, seguem alguns exemplos como o do entrevistado 5:

No meu caso eu tenho um bom relacionamento com toda a empresa porque eu já trabalhei em quase todos os setores: suporte, administrativo, desenvolvimento. Mas eu vejo que a maioria das coisas acontecem por relacionamento pessoal do que por relacionamento profissional.

O entrevistado 4 também cita o seu exemplo:

Isso aí varia naturalmente de coordenador pra coordenador. Tem coordenadores que são mais ativos. Se nós queremos que as coisas aconteçam de forma mais imediata, tem de ‘startar’ o projeto via Redmine e já sair da tua cadeira e estar lá na hora que o cara receber a tua solicitação e já fazer um reforço da tua solicitação que já está registrada no Redmine. Mas isso varia de coordenador pra coordenador, de pessoa pra pessoa, mas a gente sempre tem essa necessidade de estar cutucando a parte técnica para que o serviço saia em tempo hábil, vamos dizer assim.

Pode-se ver através dessas afirmações que para o funcionamento de muitos projetos acontece devido a quebra de dois princípios burocráticos: o formalismo e a impessoalidade. Todavia percebe-se a fragilidade da estruturação do planejamento da realização das demandas dentro da área técnica.

A inacessibilidade a área técnica e a sua ineficiência em cumprir as suas demandas nos prazos estipulados são as piores críticas dos gestores de relacionamento em relação à área técnica. Todos os gestores de relacionamento citaram em suas entrevistas problemas com os clientes devido a perda de vendas, cessão de negociações ou a reclamações dos mesmos devido aos seus produtos não ser entregues no tempo estipulado pelos contratos. Segundo os gestores, essas problemáticas geram ao CIASC uma imagem negativa perante os seus clientes, repercutindo diretamente na GECOM

que é a responsável pelo relacionamento com os mesmos.

O entrevistado 4 ilustra o problema relacionado ao não atendimento das demandas por falta de capacidade de produção:

Às vezes o gerente responsável na área técnica diz ‘Não posso te atender porque não tenho disponibilidade técnica pra atender isso aí.’ Mas mesmo assim esse serviço consta no nosso portfólio de atendimento. Se um cliente hoje pegar nosso portfólio de serviços, tem vários serviços lá que hoje a gente não pode atender.

Esse relato também demonstra que o problema nem sempre está com a capacidade dos técnicos em realizar o serviço e sim com o CIASC que não pode atender a demanda por falta de recursos e insumos, um problema relacionado à eficiência, descrita por Drucker (2000), devido à administração incorreta dos recursos da organização.

O desconhecimento das atividades da área técnica, das suas prioridades de demanda e a inacessibilidade as informações também foram ilustradas pelos coordenadores como descreve o entrevistado 5:

Muitas vezes a pessoa não consegue retorno, não consegue falar com a pessoa que pode te dar a orientação necessária, muitas vezes tu nem tem a informação pra fazer uma proposta, não consegue agendar uma reunião pra fazer uma reunião técnica com o cliente. Nós somos uma área meio, a nossa empresa é uma empresa meio. Então aquilo que a nossa empresa sofre no mercado nós sofremos dentro da própria empresa.

Por último, a própria configuração da área técnica tem se mostrado um problema para a GECOM. Atualmente, o diretor técnico acumula também a função de presidente do CIASC, para o entrevistado 10 isso atrapalha as atividades da GECOM. Ele afirma que:

Não temos hoje um diretor tecnológico porque ele virou presidente, mas que ele também não é um presidente da área tecnológica. Ele é um presidente comercial que ninguém tem acesso a ele. Então se os gestores, gerente, e diretor da área comercial não podem sentar com a área técnica e priorizar os serviços, eles na área técnica que priorizam sem conhecer os clientes, sem conhecer o faturamento, sem conhecer o peso político daquele cliente, eles não valorizam isso. Isso está nos atrapalhando absurdamente, então é uma briga praticamente todo dia”. Esse acúmulo de funções do atual presidente também parece ter aumentado mais ainda o problema da inacessibilidade a área técnica pela área comercial para a realização dos negócios do CIASC.

O entrevistado 11 argumenta que melhorias têm ocorrido no relacionamento

entre as áreas, principalmente após uma nova política de priorização das demandas. Essa problemática supracitada pelo entrevistado 10 tem recebido esforços conjuntos das duas áreas para que entrem em entendimento e possam trabalhar com maior sincronia.

Esse esforço é descrito pelo entrevistado 3 que tem participado ativamente dessa política de melhorias. Ele descreve extensamente as medidas que tem sido tomadas para a resolução do problema das prioridades de atendimento:

Tem um problema sério, que começou a se resolver esse ano, mas ainda falta muito que é a priorização de atividades. A pouco tempo atrás quando entrava um novo projeto na empresa, o pessoal da técnica dizia ‘ ah, então me diz o que que eu vou parar porque eu não vou conseguir fazer tudo, já que é tudo urgente, me diz aí o que eu que eu paro.’ Só que essa decisão era jogada na mesa do gestor de atendimento. Como é que ele vai dizer o quê que para e o quê não para? Porque a própria direção da empresa era omissa em relação ao estabelecimento de prioridades. Não conhecia o que estava sendo feito. Ninguém sabia o que estava sendo feito e porque, então depois dessa reestruturação da área técnica que começou esse início do ano, começou-se a olhar pra isso com um pouco mais de cuidado. E agora eles tem noção do que cada equipe está realizando, o que tem escala de prioridade diferente, o que pode parar pra atender uma demanda urgente quando chega. Ou até pra pegar aquela lista de tarefas e definir qual delas que tem de ser feita primeiro em função de vários fatores , como os financeiros e o valor agregado como influência política da pessoa que solicitou, consequências pra imagem do presidente e assim por diante.

Nota-se que esforços vêm sendo feito para a melhoria desse relacionamento entre os setores, porém também se percebe por meio dos relatos que essas tentativas de melhoria não chegaram ainda ao conhecimento dos outros gestores de relacionamento que atualmente possuem uma visão extremamente crítica sobre o trabalho da área técnica.

5.5 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Dois são os posicionamentos principais dos entrevistados em relação aos clientes e o seu relacionamento com a GECOM. A imagem do CIASC, consequentemente da GECOM, está desgastada e o cliente enxerga a organização conforme os laços que tem com o gestor de relacionamento que o atende. Além disso, alguns dos entrevistados acreditam que os clientes enxergam as empresas privadas com melhores olhos.

Os gestores acreditam que a imagem do CIASC está danificada perante os clientes que tem. Sete dos entrevistados acreditam que a GECOM proporciona um bom

atendimento, mas as falhas na execução e nos prazos pela famigerada área técnica desgastam o seu relacionamento com esses clientes. De acordo com o entrevistado 6 essa visão acontece da seguinte forma:

Eles enxergam de duas maneiras. Uma é como o atendimento é feito. O atendimento é muito bom prestado pela GECOM. E o atendimento crítico é na entrega do produto esperado. É feito como se fosse uma propaganda enganosa do que vai ser entregue.

O entrevistado 2 acredita que isso acontece porque “a parte técnica, também na hora do atendimento, não coloca como prioridade o cliente e sim a conveniência das suas atividades”. As consequências destes fatos, segundo os entrevistados, são: perda de credibilidade com os clientes, desgaste dentro da organização devido os conflitos com a área técnica e a perda desses clientes para as empresas concorrentes da iniciativa privada. Esse relato demonstra uma falta consonância com o governo voltado aos clientes de Osborne e Gaebler (1995) e também com os preceitos da APG descritos por Abrucio (1997), Secchi (2009) e Costin (2010).

O relacionamento dos gestores com os seus clientes é considerado positivo pelos entrevistados. Apesar de os gestores perceberem que esse relacionamento positivo não chega a ecoar na imagem externa da empresa como um todo. O entrevistado 3 classifica essa relação da seguinte maneira: “De forma geral, os clientes tem uma boa relação com os gestores de atendimento, mas eles não tem uma relação de confiança com a empresa”. Seis dos entrevistados, entre eles o gerente da GECOM, acreditam que o bom relacionamento pessoal do gestor de atendimento faz a diferença nessa boa imagem que o cliente tem da GECOM. O entrevistado 5 afirma que essa imagem pode variar de gestor para gestor: “Muito pelo lado pessoal do gestor. Hoje a referencia do nosso cliente é o gestor.

Notar-se-á que o princípio da impessoalidade, assim como já acontece no relacionamento com a área técnica, não é algo muito adotado, nem pelos clientes, nem pelos gestores. O entrevistado 3 dá um exemplo de uma situação cotidiana na empresa para representar esse argumento:

Por que quando você tem, por exemplo, problemas de suporte, e o cliente liga lá para o centro de apoio e demora duas horas pra ser atendido, e ele liga para o meu celular e eu corro atrás de todo mundo e resolvo o problema dele em 10 minutos, ele sabe que ele pode contar comigo. Você constrói com o cliente uma relação boa. Mas é uma relação setorial e as vezes até pessoal. Não

transborda para imagem da empresa”. Essa ligação pessoal e os seus resultados são colocados assim pelo entrevistado 8: “Pelo menos os meus clientes confiam em mim. Tanto é que eles falam mal da empresa deles para mim. E eu não falo mal do CIASC pra eles. O que eu falo são as limitações que eu tenho.

Por último, sobre a concorrência das empresas privadas, os gestores têm posições diferentes. Enquanto todos admitiram que o cliente pode enxergar mais agilidade e menos burocracia em uma privada, também há argumentos de que as quatro décadas do CIASC como uma empresa pública passam uma certa tranquilidade aos clientes em relação a continuidade dos seus serviços. O entrevistado 1 argumenta que:

Eu acho que os clientes deixam de fazer negócios com terceiros pra fazer negócios com o CIASC e foram inúmeros casos que eu acompanhei, vindo na empresa pública uma agilidade no processo de contratação, uma continuidade dos serviços, que as prefeituras passam muito por isso, elas acabam tendo uma quebra a cada quatro anos e ficam a ver navios e com uma empresa pública elas se sentem mais seguras por saber que o processo vai continuar andando independente de que for assumir a prefeitura. Até mesmo pelos 40 anos de CIASC, isso acaba gerando uma credibilidade muito grande.

Mas para a maioria dos entrevistados o argumento supracitado não ocorre, devido, principalmente, aos problemas com prazos e burocracia já citados. O entrevistado 2 traduz essa opinião afirmando que:

Tratando-se o CIASC de uma empresa pública, e de uma empresa de informática, e os clientes tem contato com empresas privadas, acredito que eles consigam enxergar mais eficiência e agilidade no contato com empresas privadas do mesmo tipo de serviço.

De fato, os problemas como atrasos e burocratização excessiva para a realização de alguns serviços já foram citados anteriormente e estão ligados com boa parte das problemáticas apresentadas ao longo desse trabalho.

Além de todos esses fatores, a ausência de um órgão de marketing, como já foi descrito, não permite um suporte aos gestores e a institucionalização de práticas e procedimentos de vendas que possam trabalhar em uma visão mais homogênea dos clientes com relação à GECOM. O entrevistado 5 atenta para a ausência de um processo de pós-venda institucionalizado para a GECOM: “Dentro da nossa gerência a gente não tem uma cultura de fazer pesquisa, eu faço pesquisa sobre atendimento. Pergunto como foi, o que pode melhorar, sempre tento tirar um feedback pra mim, mas não é algo institucionalizado pela gerência”. Isto posto, percebe-se uma ligação entre a ausência de procedimentos institucionalizados de venda, a relação em caráter pessoal dos gestores

de relacionamento e a falta de identidade corporativa do CIASC quando se relaciona com seus clientes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio das teorias estudadas e das respostas obtidas pela pesquisa qualitativa foi possível fazer uma análise da eficiência da gerência de comercialização do CIASC. Percebeu-se que uma análise baseada em indicadores, para saber se a GECOM consegue fazer o melhor serviço com o mínimo de recursos possível, conceito proposto por Drucker (1981), ainda não é possibilitada devido à ausência de dados referentes a um período de dois anos sobre as suas atividades, a fim de fazer um comparativo entre as metas planejadas e as metas realizadas, em comparação com os custos das suas operações.

Entretanto, a eficiência administrativa, exposta por Rees (1976), que discorre sobre o fato de um grupo de administradores ser mais eficiente que outro, executando um determinado conjunto de tarefas administrativas absorvendo menos recursos da organização, pôde ser analisada de forma mais clara. As entrevistas mostraram uma série de fatores que influenciam diretamente a eficiência de uma organização, como a falta de estrutura, a falta de clareza dos objetivos da empresa para os colaboradores e o desconhecimento dos produtos e meios de produção. Observando essas fraquezas nota-se que o gestor público não poderá fazer uma comparação entre a sua produção e os recursos utilizados pela empresa se as metas e os valores dos recursos utilizados não estiverem claros para eles.

Sendo assim, a análise qualitativa da eficiência da GECOM pode ser classificada como conclusiva quando demonstra que apesar dos recentes processos de melhoria efetuados pela empresa como um todo ainda não tornam a empresa eficiente, pois essas ações ainda não tiveram o tempo necessário para surtir um efeito concreto sobre a eficiência da GECOM. Logo, concluo que a GECOM ainda não pode ser classificada como eficiente.

O tempo dirá se as melhorias implementadas, como o CRM e o mapeamento de processos, surtirão um efeito sobre a eficiência da gerência de comercialização do CIASC. A teoria nos mostra que essas práticas geralmente surtem efeitos na eficiência da administração pública como mostra o exemplo da Inglaterra descrito por Abrucio (1997) com o advento da administração pública gerencial, ou ainda, como demonstram Osborne e Gaebler (1995) em relação ao modelo norte-americano na obra Reinventando o Governo.

A caracterização da estrutura administrativa do CIASC e da sua gerência de

comercialização foi alcançada de duas formas. A primeira deu-se por meio de uma extensa caracterização da organização e da GECOM no capítulo 4, sob a ótica de uma pesquisa feita na empresa sobre a estrutura administrativa do CIASC. A segunda ocorreu por meio das respostas obtidas nas entrevistas. Essas respostas demonstraram o conhecimento obtido pelos gestores no decorrer de anos e até décadas vividos dentro da organização. A pesquisa qualitativa permitiu aos entrevistados expressarem as suas percepções e opiniões sobre a empresa e permitiu uma comparação com os dados obtidos na caracterização da mesma. Concluiu-se que os gestores possuem uma percepção diferente da expressada pela diretoria. Enquanto a diretoria acredita estar no caminho certo para a concretização dos objetivos do CIASC, os entrevistados, que apesar de reconhecerem os esforços promovidos, não acreditam que a organização é administrada de maneira integrada e correta, observando que ainda há muitos pontos a se melhorar do que aqueles que a diretoria apresenta.

Observou-se com as entrevistas e com a pesquisa sobre a empresa que o CIASC tenta passar uma por uma renovação em suas práticas gerenciais. Entretanto, essa renovação ainda não foi percebida pelos entrevistados que acreditam que o modelo de gestão do CIASC é burocrático. Por meio das teorias estudadas para a composição desse estudo de caso, percebe-se que o CIASC utiliza-se, sim, de procedimentos inerentes à administração pública gerencial em seus processos, como a utilização de técnicas de mercado das empresas privadas e algum grau de descentralização em alguns setores da empresa. Todavia, ainda não há avaliações de desempenho, os sistemas de gestão ainda são mais voltados aos procedimentos do que aos resultados, não há incentivo financeiro para recompensar os resultados, ainda há uma forte hierarquização e os resultados a serem alcançados pelos gestores não especificados em contratos. Concluiu-se então que a empresa ainda tem poucos traços para ser considerada como uma organização que se utiliza do modelo de gestão da administração pública gerencial. O Formalismo e os procedimentos repetitivos ainda são muito presentes na organização, características do modelo burocrático. Isto posto, o modelo de administração do CIASC pode ser considerado burocrático, com alguns indícios de práticas do Gerencialismo.

A percepção dos colaboradores sobre a atual estrutura de marketing também pôde ser demonstrada. Percebeu-se que os gestores, em sua maioria, discordam da atual estrutura de marketing do CIASC e a sua gestão pela área de produtos e serviços. As demandas de marketing não são claras para os gestores de relacionamento e

atendimento, justamente os responsáveis por vender e prospectar para os clientes do CIASC. Kotler (2000) explica que o composto de marketing é feito de 4 'P': Produto, Preço, Praça e Promoção. Na atual configuração de marketing do CIASC apenas o produto é objeto de trabalho, sendo que os outros três componentes do *mix* de marketing, inerentes as atividades realizadas pela GECOM, não são tratados de forma especificada. Concluiu-se, com base nas teorias estudadas e com as respostas dos entrevistados, que o marketing dentro do CIASC não é utilizado em todo o seu potencial e que deveria ser trabalhado de outra forma, se não voltando para a gerência de comercialização, sendo trabalhado de forma mais integrada entre a GPROS e a GECOM.

6.1 SUGESTÕES

Diante dos fatores apresentados, são sugeridas 6 importantes ações estratégicas que contribuiriam para a melhoria do nível de eficiência organizacional da GECOM. Todas essas sugestões serão encaminhadas a diretoria e estão sujeitas a validação.

- Promover dentro da cultura organizacional, por meio de uma sensibilização (*sense making*) sobre a importância dos novos processos de gestão implementados, visando obter maior comprometimento de todos os gestores com as novas políticas da GECOM.

- Realizar reuniões periódicas com toda a equipe para um maior entendimento do andamento das atividades da GECOM e dos objetivos da diretoria, assim como, para a apresentação dos resultados obtidos, objetivando integrar as coordenadorias para a obtenção desses resultados.

- Promover avaliações periódicas de desempenho para observar se os gestores tem trabalhado de forma eficiente no cumprimento das suas atribuições, diante das métricas pré-estabelecidas de mensuração de desempenho.

- Ter um órgão de marketing dentro da GECOM trabalhando de forma

integrada com os gestores de relacionamento. Essa área de marketing seria responsável por fazer uma análise para prospecção de novos clientes, fornecer informações sobre os produtos e serviços do CIASC para os gestores, auxiliar a coordenadoria de preços e faturamento na composição do preço dos produtos e serviços do CIASC, e trazer inovações sobre formas de negociação para auxiliar os gestores de atendimento e relacionamento com os clientes.

- Determinar uma forma integrada de trabalho com a área técnica, envolvendo equipes multidisciplinares com membros das duas vice-presidências. Além disso, desenvolver reuniões periódicas entre os representantes das duas áreas, onde além dos gerentes, também fossem inseridos técnicos e gestores de atendimento e relacionamento.

- Remunerar os colaboradores por meio de um salário variável por seu desempenho no cumprimento das suas funções, buscando assim, estimular o setor comercial.

6.2 CONCLUSÕES

A área de tecnologia da informação é muito dinâmica e exige constante atualização dos seus gestores. Uma empresa pública deve prezar pelos preceitos da legalidade e agir em consonância com as metas e diretrizes estabelecidas pelo governo. Sincronizar esses dois fatores para tentar fugir da burocratização clássica encontrada em muitas empresas públicas é também uma tarefa da administração pública gerencial, que busca formas de inovar a maneira com que o governo lida com seus processos e políticas administrativas, por meio da eficiência nas atividades governamentais.

Esse trabalho demonstrou por meio da bibliografia utilizada, das entrevistas feitas e de uma análise desses fatores, que é possível encontrar os problemas e soluções dentro de uma organização utilizando-se de uma metodologia qualitativa. Além, disso esse estudo de caso também demonstra que existem alternativas possíveis para que as empresas públicas possam trabalhar de maneira menos burocrática e mais voltada aos resultados tão exigidos pelos cidadãos.

Espera-se que esse trabalho possa auxiliar os pesquisadores que desejam utilizar-se de metodologias qualitativas de análise para mensurar os problemas mais

sensíveis dentro de uma organização, que não seriam tão ricos em detalhes se fossem feitos por meio de uma pesquisa quantitativa. Também é desejado que esse trabalho chame a atenção para a maneira que as empresas públicas têm sido administradas e incentive outros pesquisadores, de dentro e fora da esfera pública, à buscar alternativas para um governo mais ágil, transparente, horizontal e desburocratizado.

Por fim, a metodologia e a bibliografia estudada conseguiram satisfazer as necessidades encontradas para a resolução do problema de pesquisa. Por meio de todas as teorias estudadas e respostas das entrevistas foram encontrados diversos problemas relacionados à eficiência da Gerência de Comercialização, alguns internos e outros relacionados às áreas externas da GECOM.

A discussão desses problemas levou a conclusão que a Gerência de Comercialização ainda precisa de melhorias em relação à sua eficiência, o que ocasionou as sugestões de melhorias propostas, logo, a Gerência de Comercialização do CIASC pode aprimorar a eficiência das suas atividades continuando os processos de melhoria já implementados e solucionando os problemas apresentados no decorrer de toda essa monografia, atentando para uma maior integração dos seus processos com os seus colaboradores e entendendo o real valor das suas atividades.

O estudo ainda conclui que existe espaço para a implementação de um maior número de iniciativas que valorizem a eficiência e a cobrança por resultados na organização. Acredita-se que os preceitos apregoados por Bresser Pereira (2006) possam ser úteis para a melhoria dos padrões de desempenho da GECOM e do CIASC como um todo.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília. Cadernos ENAP. n. 10. 52 p. 1997.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos (Org.); SPINK, Peter Kevin (Org.). **Reforma do Estado e a administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 316 p.
- CENTRO DE INFORMÁTICA E AUTOMAÇÃO DE SANTA CATARINA, 2016. Disponível em <<http://www.ciasc.sc.gov.br/a-empresa>>. Acesso em 10 de maio de 2016.
- CENTRO DE INFORMÁTICA E AUTOMAÇÃO DE SANTA CATARINA, Estrutura Organizacional, 2016. Disponível em: <http://www.ciasc.sc.gov.br/component/jdownloads/send/81-organograma-e-estrutura-administrativa/18845-organograma-ciasc-01-03-2016>>. Acesso em 05 de dez. 2016.
- CENTRO DE INFORMÁTICA E AUTOMAÇÃO DE SANTA CATARINA: Regimento interno - GECOM. Florianópolis, 2009
- COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 260 p.
- DAMASCO, Valter Euclides. Administração pública: evolução e conceitos básicos. In: KARKOTLI, Gilson (Org.). **Administração Pública**. Curitiba: Camões, 2008. 181 p.
- Disponível em < <http://orquestrabpm.com/bpm/o-que-e-bpm>>. Acesso em 01/11/2016.
- Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/crm-o-que-e-crm-e-como-funciona/34063>>. Acesso em 01/11/2016.
- Disponível em <<http://www.ciasc.sc.gov.br/a-empresa>>..
- Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em 12/05/2016.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1981. 430 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.
- GODOI, Christiane Keinübing (Org.); BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo (Org.); SILVA; Anielson Barbosa (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. 460 p.
- HOWARD, John A.. **Gerência de marketing**. 2ª Edição. São Paulo: Pioneira, 1973. 537 p.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10ª edição.

São Paulo, Prentice Hall, 2000. 764 p.

OSBORNE, David; GAEBLER Ted. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 6ª edição. Brasília: MH Comunicação, 1995. 436 p.

REES, Ray. **A Economia da empresa pública. 1. Ed. do orig. *Public enterprise economics***. Zahar, 1979. 250 p., 1976.

RICHARDSON, Roberto Jarry (et al.). **Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

SANTOS, Clezio Saldanha. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006. 155 p.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. **Os modelos de administração como estratégias complementares para a coprodução do bem público**. Revista de Ciências da Administração. v. 11, nº 25, p 97-120, set/dez 2009.

SANTOS, Alvacir Correa dos. **Princípio da eficiência na administração pública**. São Paulo, Ltr, 2003. 270 p.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, RAP. v. 43(2): 347-69. Mar./Abr. 2009.

SOUZA, Antonio Ricardo. **Modelos de Gestão na administração pública**: uma análise das agências reguladoras. Cuiabá: EdUFMT, 2009. 178 p.

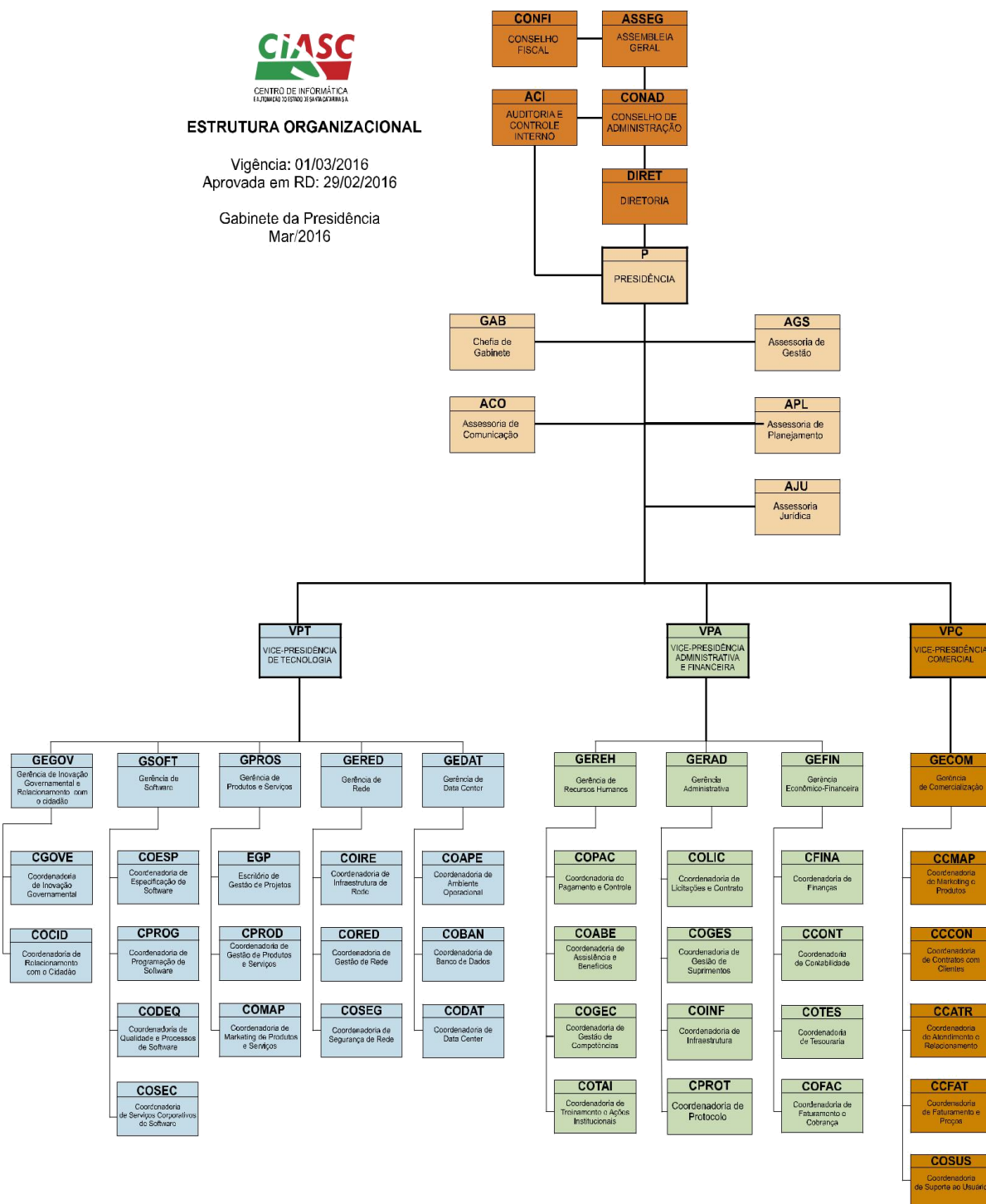
TEIXEIRA, Hélio Janny (Org.); SANTANA, Solange Maria (Org.). **Remodelando a gestão pública**. São Paulo, 1995. 155 p.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas

- 1 – Como você define a eficiência de uma empresa pública?
- 2 – Como você percebe a eficiência das atividades da GECOM?
- 3 – O que você acredita que pode ser feito para melhorar a eficiência das atividades da GECOM?
- 4 – Como você analisa a gestão do CIASC à luz da realidade da administração da administração pública brasileira?
- 5 – Você acredita que a participação de uma coordenadoria de marketing ligada diretamente à GECOM poderia melhorar a eficiência das atividades da mesma?
- 6 – Quais são os pontos favoráveis e os pontos críticos relacionados a eficiência das atividades da GECOM?
- 7 – Como você percebe o relacionamento da GECOM com os outros setores do CIASC e como ele influencia no cumprimento das suas atividades?
- 8 – Como você acredita que os clientes do CIASC, enxergam a eficiência das atividades da GECOM?

APÊNDICE B – Organograma do CIASC



Fonte: CENTRO DE INFORMÁTICA E AUTOMAÇÃO DE SANTA CATARINA, Estrutura Organizacional, 2016.